

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA AZIENDALE

TESI IN

Governo ed etica d'impresa

La rendicontazione sociale e il report di sostenibilità:
il caso GreenEnergy S.p.A.

Relatore
Chiar.mo Prof.
Sciarelli Mauro

Candidato
Mainolfi Anna
Matr. N27005601

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*Ai miei Nonni,
la metà del mio cuore.*

*A Gimmy,
alla sua allegria contagiosa.*

Nessun percorso sarà tortuoso con voi a guidarmi

Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1. La responsabilità sociale d’impresa	7
1.1 La teoria degli stakeholder	7
1.2 Classificazione degli stakeholder	11
1.3 Stakeholder management e stakeholder engagement	17
1.4 La corporate social responsibility: evoluzione storico-dottrinale	23
1.5 La CSR nelle piccole e medie imprese	31
Capitolo 2. Sostenibilità ed economia circolare	36
2.1 Sostenibilità e sviluppo sostenibile	36
2.2 Le tappe fondamentali dello sviluppo sostenibile	40
2.3 L’economia circolare	46
2.4 L’evoluzione dell’economia circolare	51
2.5 I modelli di business di tipo circolare	59
Capitolo 3. Rendicontazione e report di sostenibilità	64
3.1 La comunicazione esterna della responsabilità sociale	64
3.2 Il bilancio di sostenibilità.....	74
3.3 Gli standard di contenuto	78
3.4 Gli standard di processo.....	86
Capitolo 4. La rendicontazione di sostenibilità della GreenEnergy	89
4.1 Metodologia di ricerca	89
4.2 Il caso della GreenEnergy	92
4.3 La sostenibilità in azienda.....	97
4.4 Il bilancio di sostenibilità.....	99
4.5 Lo stakeholder engagement.....	115

4.6 L'analisi di materialità	117
Conclusioni.....	119
Allegato. Questionario somministrato	122
Bibliografia.....	124

Introduzione

La sostenibilità d'impresa rappresenta un nuovo approccio alla produzione e al consumo dei beni che si discosta in misura sostanziale dalla tradizionale concezione lineare dell'economia, in quanto cerca di rispondere alle esigenze del consumatore secondo un'ottica di pianificazione sostenibile sul piano sociale e ambientale, perseguendo pertanto anche finalità sociali ed ambientali oltre a quelle di profitto economico; in tal senso è necessario oggi, dunque, riconsiderare i modelli produttivi su cui si fonda l'attività aziendale, all'interno di un contesto che, tra l'altro, prevede i fenomeni della globalizzazione, del costante progresso tecnologico e dell'incremento della competitività come fattori incisivi in maniera significativa sulla produzione economica.

I modelli di crescita tradizionali infatti non hanno tenuto in debita considerazione l'impatto ambientale negativo della concezione lineare della produzione, generando nel corso degli ultimi decenni conseguenze importanti in relazione all'inquinamento, alle inefficienze, alla scarsità di risorse e agli squilibri sociali: la globalizzazione, ad esempio, ha determinato il superamento delle frontiere economiche, con un'apertura dei mercati a livello mondiale per cui le imprese oggi hanno l'opportunità di esternalizzare alcune operazioni in maniera più efficiente; di conseguenza, risulta accentuata ed incentivata anche la competitività tra aziende, che ricercano dunque con maggiore attenzione l'aumento dell'efficienza e l'innovazione tecnologica, allontanandosi dalla mera massimizzazione della produttività che va a discapito dell'ambiente e della tutela delle risorse; il progresso tecnologico infine determina una migliore gestione della produzione in termini di efficienza, di qualità e di sicurezza.

Al contempo, però, tali dinamiche possono portare anche a conseguenze negative derivanti dall'eccessivo sfruttamento delle risorse; l'incremento continuo della popolazione mondiale, poi, determina sempre maggiori richieste che le imprese si trovano a dover soddisfare.

Il cambiamento globale quindi si ricollega alle tematiche dell'inquinamento, del riscaldamento del pianeta, della sostenibilità dell'uso delle risorse: un comportamento produttivo scorretto, unito alla scarsa sensibilità dell'individuo nei confronti delle tematiche ambientali, determinano un rischio crescente per la società futura, a cui può rispondere solo una crescita sostenibile nel lungo periodo nella quale è fondamentale porre sullo stesso piano i fattori ambientali e sociali insieme a quello del profitto economico.

In pratica, è opportuno prendere coscienza dei limiti dell'attuale modello di produzione, adottando un sistema basato sull'economia circolare, in senso conservativo delle materie prime che abbiamo a disposizione.

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare innanzitutto tali dinamiche evolutive, definendo compiutamente il concetto di sostenibilità d'impresa e di economia circolare, per arrivare a focalizzare la propria attenzione sugli strumenti di rendicontazione delle operazioni che un'impresa può attivare nel senso della sostenibilità ambientale e sociale.

In particolare, verrà effettuata un'analisi specifica del bilancio di sostenibilità di un'impresa, che affianca la tradizionale rendicontazione economico-finanziaria per fornire ai soggetti interessati le informazioni esplicative in tal senso; tale disamina sarà implementata a livello pratico attraverso lo studio di un report di sostenibilità prodotto da un'impresa del settore del trattamento dei rifiuti, il gruppo GreenEnergy.

La prima parte dell'elaborato offre una panoramica sulla responsabilità sociale d'impresa, andando ad individuare gli stakeholders e gli strumenti per il loro coinvolgimento diretto in tali attività: verranno pertanto definiti i soggetti portatori di interessi, l'engagement di tali operatori e le azioni di CSR potenziali.

Nella seconda parte si andrà a delineare il concetto di sostenibilità, partendo dalla sua evoluzione storico-dottrinale per arrivare alla nozione di economia circolare e alla sua definizione operativa. Successivamente, l'elaborato si focalizza sugli strumenti di comunicazione della CSR verso gli stakeholders, e in particolare sul bilancio di sostenibilità, che verrà analizzato nelle sue componenti, così come definite da diversi contributi dottrinali ed operativi, e nelle procedure necessarie per la sua costruzione.

Infine, nell'ultimo capitolo si procederà ad una "analisi sul campo" relativamente al bilancio di sostenibilità del gruppo GreenEnergy, sia a livello contenutistico che sul piano delle azioni operativamente attivate dall'azienda in tale ambito; la disamina si baserà sulla valutazione critica del report, alla quale si assocerà il colloquio diretto con il management, andando a rilevare anche quelli che sono gli obiettivi che si propone di raggiungere l'azienda in tema di sostenibilità.

Capitolo 1. La responsabilità sociale d'impresa

1.1 La teoria degli stakeholder

Le attività di impresa si esplicano nell'ambito di un sistema che al giorno d'oggi considera non solo le dinamiche economiche e di profitto, ma le interrelazioni con gli altri soggetti che fanno parte dell'ambiente di riferimento, per cui si va ad operare in stretto rapporto con elementi di un sistema non sempre però facilmente definibili: il termine "sistema" infatti può essere visto sotto diverse sfaccettature, e la comprensione dei meccanismi sistemici e delle loro dinamiche fa sì che si possa poi compiutamente ed efficacemente intervenire con le opportune azioni operative e/o correttive, con l'obiettivo di generare quel valore aggiunto a beneficio, appunto, di tutti i soggetti coinvolti nel sistema stesso¹.

A livello organizzativo, la teoria olistica fonda il sistema su "la tendenza [...] a formare interi che sono più grandi della somma delle parti, attraverso l'evoluzione creativa"²; in pratica, un sistema non può essere analizzato semplicemente (e semplicisticamente) attraverso la disamina delle parti che lo compongono, in quanto la sommatoria delle funzioni che essi esplicano è sempre diversa rispetto alla somma delle prestazioni apportate al sistema dai singoli componenti: gli stessi esseri viventi non possono essere visti come un insieme di organi funzionali, ma come un "tutto", una unità che costituisce una totalità, e che determina un complesso unico che funziona grazie alla perfetta coordinazione di ogni suo componente con la totalità stessa³.

Per tale motivo, le organizzazioni vanno considerate nella loro interezza, e quindi come unità sistemiche, cioè parti che interagiscono e si relazionano tra di loro per il conseguimento di uno scopo determinato e univoco, oltre che comunemente riconosciuto⁴.

¹ Smuts, J. C. (1926). *Olismo ed evoluzione*. Gestalt Journal Press 2013.

² Mella, P. (2005). *La rivoluzione olistica*. Milano: FrancoAngeli.

³ Smuts, J. C. (1926). *Olismo ed evoluzione*. Gestalt Journal Press 2013.

⁴ Galli, P. (1982). *La prospettiva olistica in psicologia*. Milano: Unicopli, p. 75 ss.; l'Enciclopedia Britannica definisce l'olismo come "una teoria che fa dell'esistenza di "totalità" una configurazione fondamentale del mondo. Esso considera gli oggetti naturali, sia animati che inanimati, totalità e non semplicemente raccolta di elementi o parti. Questi corpi o cose non sono assolutamente divisibili in parti, in un modo o in un altro essi sono una totalità che vale più della somma delle parti".

Un sistema è quindi una gerarchia composta di unità semiautonome (“olon”), a loro volta considerabili come sotto-sistemi di livello inferiore: un “olon” è un sistema, autonomo, facente parte di un sistema di ordine superiore, e dunque solo in parte indipendente, in quanto sottoposto al controllo funzionale di unità sistemiche sovraordinate (“olarchia”).

Ogni sistema si relaziona con gli altri generando un’organizzazione che a sua volta costituisce un sistema, di ordine superiore; ciascuno di essi, quindi, costituisce un punto nodale con determinate funzioni, che si esplicano solo considerandole in relazione alle funzioni esercitate dagli altri punti che costituiscono l’organizzazione, cioè il sistema di ordine sovraordinato⁵.

Tali correlazioni sono di tipo trasversale e coinvolgono molteplici nodi del sistema: in tale contesto, se è vero che ogni elemento del sistema tende a mantenere la propria autonomia identitaria (“auto-assertività”) e a conservare il proprio ordine interno, anche successivamente ad un input “disruptive” esterno, allo stesso tempo, inevitabilmente, realizza compiutamente la propria funzione sistemica solo se si inserisce operativamente all’interno del sistema di ordine superiore di cui è parte⁶.

In tale ambito, l’“olon” agisce contestualmente sia da mittente che da ricevente dei dati sistemici: nel momento in cui si trova a dover emettere una informazione, utilizza i “trigger” (“detonatori”) per far sì che l’informazione stessa abbia una risonanza massima all’interno dell’“olarchia”, mentre al contempo adopera dei “filters” per selezionare l’informazione utile tra tutte quelle che riceve dal sistema stesso.

Con il tempo, l’“olon” di un sistema tende a rispondere solo agli stimoli esterni con i quali si condividono obiettivi determinati; tali risposte organizzative e funzionali diventano delle routine, acquisiscono una determinazione automatizzata, la quale però non configura una standardizzazione delle stesse, che infatti sono comunque in costante evoluzione dinamica: nel momento in cui l’ambito di riferimento del sistema prevede specifiche innovazioni, il sottosistema e le sue componenti sono pronte a modificare la loro reazione e a produrre risposte diversificate. La teoria sistemica, generalmente applicata ai diversi ambiti del sapere, è stata poi considerata valida anche con riferimento al contesto specifico socio-economico: gli attori che fanno parte di tale contesto possono essere considerati anch’essi soggetti sistemici, vale a dire unità che si inter-relazionano tra di loro per conseguire un obiettivo condiviso, cioè sistemico⁷.

⁵ Galli, P. (1982). *La prospettiva olistica in psicologia*. Milano: Unicopli, p. 80.

⁶ Baraldi, C. (1992). *Socializzazione e autonomia individuale. Una teoria sistemica del rapporto tra comunicazione e pensiero*. Milano: FrancoAngeli.

⁷ Brugnoli, C. (2002). *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*. Milano: EGEA.

Tali unità sono state definite da Freeman con il termine “stakeholders” (portatori di interessi)⁸, e il rapporto tra di essi e l’obiettivo sistemico delinea l’aspetto strategico del sistema stesso; tutti coloro che hanno una qualsiasi relazione con un’attività economica devono essere coinvolti nel processo di creazione di valore⁹: “chi governa l’impresa deve prendere in considerazione i diritti, gli interessi e le aspettative di tutti coloro che possono essere influenzati dalle decisioni manageriali e che, per converso, possono esercitare la loro influenza sui risultati di tali decisioni”¹⁰; “l’impresa deve essere gestita per il bene dei suoi stakeholders: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti, e, inoltre, tali gruppi devono partecipare alle decisioni che in modo significativo toccano il loro benessere. Il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli stakeholders e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell’interesse degli stakeholders in qualità di loro agente, e nell’interesse della corporation per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo”¹¹.

Secondo tale teorizzazione, pertanto, gli stakeholders sono parte di una struttura di tipo sistemico che si pone l’obiettivo di generare valore, sia per se stessi che per il sistema nel suo complesso: “qualsiasi impresa non può fare a meno di confrontarsi con le esigenze di perseguire obiettivi e di produrre risultati che si collocano lungo tre dimensioni: quella della produzione di reddito o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi economico-finanziari; quella della soddisfazione del cliente, o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi competitivi; quella della soddisfazione di altri interlocutori critici o, se si preferisce, del perseguimento di obiettivi di consenso/coesione nei riguardi di coloro da cui l’impresa dipende per l’ottenimento delle risorse occorrenti ai fini produttivi”¹².

In tale organizzazione, però, gli stakeholders non hanno tutti la stessa importanza funzionale, in quanto ce ne sono alcuni primari e altri secondari, secondo una dinamicità temporale e funzionale che ne modifica tale importanza, e che presuppone l’ingresso costante di nuovi stakeholders (così come l’uscita di altri dal sistema), in un’accezione dinamica ed evolutiva continua, per la quale le

⁸ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

⁹ AA.VV., (2010). *L’interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*. Atti del Convegno, Milano, 9 ottobre 2009. Milano: Giuffrè

¹⁰ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

¹¹ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

¹² Coda, V., *Intervento*, in A. Riccaboni (1995). *Etica ed obiettivi di impresa*. Siena: Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali.

inter-relazioni possono modificarsi e possono anche instaurarsi nei confronti di portatori di interessi prima estranei al sistema¹³.

In più, il sistema degli stakeholders a sua volta può generare relazioni sovraordinate con il sistema dell'ambiente esterno ad esso: l'organizzazione sistemica, per generare valore, non necessita solo della cooperazione tra i sotto-sistemi che la compongono, ma deve anche interagire con altri sistemi, creando una rete di conoscenze e di relazioni nei confronti di soggetti terzi, solo grazie alla quale il sistema economico-imprenditoriale può rispondere alle mutate esigenze dell'ambiente attuale, in cui la crisi del taylorismo, la globalizzazione dei mercati e l'evoluzione tecnologica hanno fatto sì che l'impresa non possa essere più in grado di creare valore autonomamente, ma solo se in rapporto all'ambiente di riferimento in cui opera¹⁴.

In altre parole, il sistema impresa-stakeholders si trova a dover operare in un contesto fortemente mutevole e imprevedibile, per cui la creazione di valore è strettamente correlata alla capacità di adattamento di tutti i componenti del sistema stesso, secondo obiettivi condivisi e riconosciuti: "Il valore può essere creato, scambiato e sostenuto perché gli stakeholder possono congiuntamente soddisfare le loro necessità e desideri stringendo accordi volontari tra loro che per la massima parte sono rispettati"¹⁵.

In tal modo, è possibile beneficiare di conoscenze comuni, di economie di scala, di condivisione dei rischi, in un'ottica cooperativa che guarda agli interessi di tutti: lo scopo basilare, pertanto, è quello di considerare i propri interessi di impresa facendoli convergere all'interno dell'alveo degli interessi collettivi ed entrando a far parte di una rete relazionale sicuramente complessa da organizzare e da gestire, ma che al contempo è l'unica modalità per generare valore per tutti¹⁶.

In questo senso, i soggetti sistemici devono acquisire un'ottica differente, per la quale si agisce mettendo in secondo piano la propria individualità, per lasciare maggiore spazio ai risultati ottenibili dal sistema stesso, secondo una capacità di risposta, di adattamento e di relazione con l'esterno.

L'elemento essenziale per ottenere ciò è rappresentato ovviamente dalle risorse condivise all'interno del sistema, e ciò può avvenire in maniera compiuta ed efficace solo se si creano relazioni fiduciarie tra i soggetti che permettano, la cooperazione, lo scambio, l'innovazione, vale

¹³ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.

¹⁴ Rullani, E. (2010). Impresa e produzione di valore nell'era della complessità, *Sinergie*, 81.

¹⁵ Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*. Cambridge: University Press.

¹⁶ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

a dire quello che viene definito “capitale sociale”¹⁷: “l’aggregato delle risorse effettive e potenziali legate al possedere una durevole rete di relazioni più o meno istituzionalizzate basate sul reciproco riconoscimento. [...] La somma delle risorse, materiali o meno, che ciascun individuo o gruppo sociale ottiene grazie alla partecipazione a una rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento”¹⁸.

E, come sostiene Coleman, “è l’organizzazione sociale a costruire il capitale sociale, e in ciò si facilita il perseguimento di fini che non sarebbero affatto raggiungibili in sua assenza o che comunque sarebbero raggiunti solo a prezzi molto elevati”¹⁹.

1.2 Classificazione degli stakeholder

Lo scopo dell’impresa è quello di soddisfare i portatori di interessi: è chiaro che risulta impossibile generare il massimo valore contestualmente per tutti i soggetti coinvolti nell’attività imprenditoriale, per cui è necessario pervenire ad un obiettivo finale che contempererà gli effetti delle diverse scelte di impresa, in modo da ottenere un risultato che sia moralmente corretto²⁰.

Tale orientamento determina una “eticità” dell’impresa, che genera valore per gli stakeholders proprio in virtù di quegli elementi morali di reputazione e di fiducia che sono alla base del rapporto tra l’impresa stessa e i portatori di interessi.

Oggi dunque l’impresa deve essere vista come un processo “sociale”, nel cui ambito si realizza anche un processo “economico”²¹, generando un binomio “socialità-economicità”²²: “la rilevanza sociale dell’impresa cresce in rapporto alle ricadute esercitate sul contesto in cui opera (ricadute

¹⁷ Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Greenwood: Publishing Group; Guiso definisce il capitale sociale come “l’insieme dei valori e delle credenze condivise da una comunità che aiutano i suoi membri a superare problemi di free riding nel perseguimento di attività utili per il complesso della comunità” (Guiso, L. (2011). Cos’è il capitale sociale?, in G. De Blasio, P. Sestito, *Il capitale sociale. Che cos’è e che cosa spiega*, Roma: Donzelli).

¹⁸ Bourdieu, P. (1980). Le capital social - Notes provisoire, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 31.

¹⁹ Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

²⁰ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*. Milano: Giuffrè Editore; Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d’impresa*. Padova: CEDAM.

²¹ Bartels, R. (1967). A model for ethics in marketing. *Journal of marketing*, 31 (January).

²² Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*. Milano: Giuffrè Editore.

occupazionali, di investimento, di mercato, di partecipazione alla vita della comunità, di effetti inquinanti sull'ambiente, ecc.), mentre quella economica si lega alla ricchezza creata con la sua attività”²³.

Tutto ciò fa sì che le imprese “etiche” favoriscano anche la diffusione dei valori etici nel tessuto imprenditoriale, sia all'interno nei confronti dei soggetti che operano nell'organizzazione d'impresa, sia all'esterno quando si va ad interagire con i partner commerciali e con i clienti.

Allo stesso modo, però, le strategie di sostenibilità e di eticità rispetto agli stakeholders possono ingenerare un aumento dei costi, non sempre agevolmente trasferibile sul mercato, che dunque può portare ad una riduzione dei profitti²⁴.

Il comportamento ottimale rispetto agli stakeholders dipende dunque da diverse variabili: l'etica del singolo individuo, lo stile di leadership adottato, la cultura e l'organizzazione aziendale, il posizionamento e la reputazione dell'impresa sul mercato; tali elementi rendono le strategie di gestione aziendale avvicinabili a un comportamento considerato moralmente valido nei confronti dei portatori di interessi²⁵.

Si è già detto come gli stakeholders coinvolti in tali dinamiche possano essere interni o esterni; fra gli stakeholder interni sicuramente i lavoratori costituiscono un ambito estremamente importante in tal senso: gli elementi su cui poter agire per migliorare l'eticità dell'impresa nei confronti delle persone che vi lavorano sono molteplici e riguardano ad esempio le condizioni lavorative e ambientali, il trattamento economico, i sistemi premianti e incentivanti, la gestione della chiusura del rapporto di lavoro.

In tale ottica, è possibile introdurre nell'impresa un modello di lavoro definito da Guerci “sostenibile”, in quanto stimola l'esperienza, l'apprendimento positivo e le capacità personali, incidendo positivamente sulla condizione personale e psichica del lavoratore stesso²⁶.

Il lavoro sostenibile, per essere tale, deve fare in modo che il lavoratore viva un'esperienza positiva, veda soddisfatte le proprie necessità di crescita e professionali, abbia dei rapporti interpersonali basati sulla fiducia e sulla relazionalità reciproca.

Il lavoro dunque deve essere organizzato in maniera tale che ci sia collaborazione, non una gerarchia rigida di comando e controllo: in tal senso, dunque, è necessario procedere ad un coinvolgimento effettivo e funzionale del lavoratore nelle scelte che l'impresa adotta, tenendo

²³ Sciarelli, S. (1999). *Economia e Gestione dell'impresa*. Padova: Cedam.

²⁴ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore.

²⁵ Rusconi, G. (2007). Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder, *ImpresaProgetto*, n. 1.

²⁶ Guerci, M. (2011). *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.

conto anche delle situazioni contingenti che possono presentarsi nel corso della sua vita professionale e che magari rendono quella determinata mansione non più adatta a lui.

È necessario dunque approntare un sistema di gestione delle risorse umane basato sulla modificabilità dei ruoli e sulla inter-cambiabilità dei soggetti lavoratori, nel pieno rispetto del bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, oltre che sulla costruzione di un complesso di relazioni interpersonali pienamente costruttive.

Tutto ciò è ottenibile solo se l'organizzazione del lavoro permetta al soggetto interessato di potersi esprimere nel suo complesso valoriale, gli faccia percepire il contributo di valore aggiunto che sta portando all'impresa, valorizzi le sue competenze, gli consenta un processo di apprendimento costante e di crescita effettiva²⁷.

In altre parole, è necessario che l'impresa nei confronti dei lavoratori abbia un atteggiamento pro-attivo che metta in primo piano proprio le differenze esistenti tra le persone, considerandole come elemento di positività e su cui far leva per generare un vantaggio competitivo²⁸.

La dottrina inoltre si è anche divisa tra coloro che individuano gli stakeholders ponendo l'accento sul concetto di interesse e coloro che invece introducono quello di influenza: in quest'ultimo caso, gli stakeholders sono i soggetti che influenzano o che a loro volta vengono influenzati dall'attività d'impresa.

Relativamente al concetto di influenza, pertanto, gli stakeholder sono i soggetti "che hanno uno specifico interesse in gioco nell'attività dell'impresa, qualunque sia il loro rapporto con essa e senza i quali l'impresa stessa non potrebbe sopravvivere"²⁹; altri hanno considerato gli stakeholder come "i portatori di interesse che, ruotando a vario titolo intorno ad essa, creano quella "forza magnetica" che sostiene le aziende. Senza questa forza le aziende, come astri sospesi nello spazio dell'economia e della società, cadono, si dissociano, si frantumano, si sgretolano, si disintegrano, collassano così come collassa una stella nello spazio che fino a poco tempo prima brillava e illuminava la notte"³⁰.

L'Associazione Bancaria Italiana rileva poi come "l'espressione nasca dalla consuetudine di farsi aiutare da qualcuno quando si pianta un bastone in terra: lo stakeholder è colui che tiene (hold) il

²⁷ Guerri, M. (2011). *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.

²⁸ Coccozza, A. (2010). *Persone, organizzazioni, lavori, Esperienze innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.

²⁹ Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2004). *La responsabilità sociale di impresa*. Milano: FrancoAngeli.

³⁰ Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale: teoria e pratica*. Milano: Il Sole 24 Ore.

bastone (stake) e ha l'evidente interesse affinché chi martella con la mazza non sbagli la mira. Da qui la traduzione come portatore di interessi o parte interessata"³¹.

L'approccio invece che tiene conto, oltre che dell'influenza, anche dell'interesse sottolinea come gli stakeholders siano coloro che apportano alla strategia aziendale contributi di vario tipo, e quindi sono in grado di influenzarne, direttamente o indirettamente, le performance e di condizionarne le decisioni strategiche e operative, subendo al contempo in maniera significativa gli effetti positivi o negativi delle attività stesse: gli stakeholders dunque sono anche "i dipendenti e, più in generale, tutte le parti interessate all'attività dell'impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita"³².

Sulla base del concetto di influenza degli stakeholders sull'attività d'impresa è stata proposta un'ulteriore classificazione; nello specifico, l'identificazione dei soggetti portatori di interessi considera tre elementi:

- il potere di influenzare l'impresa;
- la legittimità della relazione con l'impresa: essa consiste nella percezione per la quale le azioni dell'impresa sono adeguate al contesto sociale di riferimento;
- l'urgenza delle esigenze espresse dagli stakeholder nei confronti dell'impresa, cioè il limite di tempo oltre il quale l'azione dell'impresa, come risposta alle aspettative, non è accettabile e l'importanza della richiesta stessa.

Combinando tali elementi, vengono definite sette categorie di stakeholder, a loro volta suddivisibili in tre macrosistemi:

- gli stakeholders latenti, che possiedono una sola delle caratteristiche suddette:
 - gli stakeholder dormienti, che possiedono il potere; essi quindi hanno il potere di imporre la propria volontà, ma non hanno relazioni con l'impresa; possono, però, nel tempo divenire rilevanti, per cui è necessario tenerne conto;
 - gli stakeholder discrezionali, che possiedono la legittimità; non avendo però né potere né urgenza, spesso vengono trascurati dall'impresa;
 - gli stakeholder impegnativi, caratterizzati dall'urgenza; essi presentano richieste pressanti all'impresa, ma al contempo sostanzialmente irrilevanti, per cui vengono messi in secondo piano dal management;
- gli stakeholder con aspettative, che presentano due elementi di base:

³¹ Associazione Bancaria Italiana, (2002). *Responsabilità Sociale d'Impresa: concetti e strumenti per le banche*. Roma: Bancaria editrice.

³² Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale: teoria e pratica*. Milano: Il Sole 24 Ore.

- gli stakeholder dominanti, che possiedono il potere e la legittimità; essi hanno rapporti molto importanti con l'impresa e di conseguenza una forte influenza; a tali categorie di stakeholders sono in genere riservati specifici documenti di rendicontazione, quali i bilanci contabili e quelli sociali e ambientali;
- gli stakeholder pericolosi, che possiedono il potere e l'urgenza; sono dunque soggetti che non hanno legittimità e quindi possono produrre azioni anche violente, con l'obiettivo di attirare l'attenzione del management nei confronti delle proprie richieste;
- gli stakeholder dipendenti, che possiedono l'urgenza e la legittimità, quindi non hanno potere, ma esprimono esigenze legittime e urgenti, come ad esempio l'ambiente o le generazioni future;
- gli stakeholder definitivi, che posseggono tutti gli elementi suddetti, e che pertanto assumono la massima rilevanza agli occhi del management dell'impresa³³.

Da segnalare infine l'ulteriore distinzione tra stakeholders primari e secondari; i primi sono i soggetti senza la cui partecipazione l'impresa non può operare, "quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante: tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli stakeholder pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti"³⁴.

Nel momento in cui un gruppo di stakeholder primario non dovesse essere soddisfatto e quindi uscisse dal sistema a cui appartiene l'impresa, essa verrebbe fortemente danneggiata o non potrebbe proprio proseguire la sua attività: il successo dell'impresa dipende dunque dalla capacità di generare valore per coloro che appartengono ad ogni gruppo di stakeholder primari.

Gli stakeholders secondari invece sono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono strettamente coinvolti in relazioni con essa e non sono pertanto necessari alla sua esistenza: "tutti questi interessi convergono sull'azienda, ma non sempre convergono tra loro, anzi, più spesso sono in conflitto. [...] Così i proprietari del capitale di rischio vedono prevalentemente nell'imprenditore il soggetto chiamato ad assicurare una congrua remunerazione al capitale investito ed a conservarne l'integrità reale; i finanziatori, il responsabile della solvibilità dell'azienda; i lavoratori, il garante dell'occupazione e dei miglioramenti delle condizioni di retribuzione e di lavoro; l'erario, il promotore di reddito imponibile; i fornitori, il soggetto che

³³ Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

³⁴ Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale: teoria e pratica*. Milano: Il Sole 24 Ore.

può procurare flussi finanziari positivi per la continuità delle loro combinazioni produttive; i clienti, il fornitore di beni e servizi idonei per qualità, quantità e prezzi alle esigenze delle rispettive economie”³⁵.

Si pensi ad esempio ai mezzi di comunicazione e ai gruppi di interesse, che comunque possono mobilitare l’opinione pubblica e generare di conseguenza danneggiamenti per l’impresa, in quanto possono assumere posizioni contrarie alle strategie da essa adottate per soddisfare gli stakeholder primari³⁶.

In conclusione, come afferma Sacconi, tutti gli stakeholders considerati devono essere coinvolti nell’attività d’impresa, pena la perdita di reputazione complessiva dell’organizzazione, con relativo danno in termini di vantaggio competitivo rispetto al mercato³⁷: “gli stakeholder sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative chiave. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi di interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare stakeholder”³⁸.

Nel presente elaborato si accoglie la definizione estensiva del concetto di stakeholder, in modo da poter definire compiutamente gli interessi che operano intorno all’impresa, le relazioni di cui essa è parte integrante e le conseguenze relative allo svolgimento della propria attività; pertanto, si fa propria la definizione secondo cui gli stakeholder sono “coloro (clienti, collaboratori, investitori, fornitori, partners, competitori, comunità circostante e sue istituzioni rappresentative, generazioni future) che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell’impresa, sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono per effettuare transazioni con l’impresa o nell’impresa, sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall’impresa, che ricadono su di loro”³⁹.

³⁵ Sorci, C. (1984). *La valutazione degli interventi imprenditoriali*. Milano: Giuffrè.

³⁶ Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, vol. 25, n. 3.

³⁷ Sacconi, L. (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*. Roma: Bancaria Editrice.

³⁸ Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale: teoria e pratica*. Milano: Il Sole 24 Ore.

³⁹ Sacconi, L. (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*. Roma: Bancaria Editrice.

1.3 Stakeholder management e stakeholder engagement

La relazione che si instaura tra impresa e stakeholders si fonda su alcuni principi essenziali, che sono stati compiutamente definiti da Clarkson, il quale ha delineato in tal modo gli obblighi che il management dell'impresa ha nei confronti degli stakeholder sottolineando l'importanza di coinvolgerli nei processi decisionali dell'impresa stessa⁴⁰.

I principi che guidano lo “stakeholders management” sono i seguenti:

- riconoscere e monitorare con continuità le aspettative di tutti gli stakeholder legittimi e tenere in giusta considerazione i loro interessi durante i processi decisionali: è necessario dunque essere consapevoli dell'esistenza degli stakeholders e comprendere il loro coinvolgimento interessato rispetto all'impresa; alcuni di essi sono facilmente individuabili in quanto esistono rapporti formalizzati, contrattualizzati, mentre altri devono essere individuati tenendo conto degli impatti che le attività imprenditoriali possono ingenerare sul loro benessere; nel momento in cui si decide e si agisce, bisogna tener presenti gli interessi di quegli stakeholder che sono maggiormente coinvolti;
- ascoltare e dialogare con gli stakeholder riguardo ai rispettivi interessi, ai contributi e agli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'attività: è opportuno dunque avviare un dialogo con i portatori di interessi, rilevando le criticità e chiarendo le posizioni espresse individualmente, in modo tale da risolvere le situazioni in senso soddisfacente;
- adottare procedure e modalità di comportamento adeguate alle aspettative e alle capacità di ciascun tipo di stakeholder: i portatori di interessi si differenziano tra di loro non solo in base ai loro interessi, ma anche in base alla complessità e al grado di coinvolgimento nell'attività dell'impresa; nei confronti di alcuni stakeholders vi sono relazioni formali, con altri invece il rapporto è più informale, con altri ancora il dialogo prevede procedure ufficiali e definite da una normativa specifica; le modalità di relazione quindi variano a seconda della tipologia di stakeholder;
- riconoscere l'importanza del rapporto tra sforzo e remunerazione e conseguire un'equa distribuzione dei benefici e degli oneri derivanti dall'attività dell'impresa, tenendo conto dei rischi e delle vulnerabilità di ciascun portatore di interessi: il reciproco vantaggio è un risultato essenziale, considerando anche il fatto che possono esistere stakeholders che

⁴⁰ Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

possono essere influenzati indirettamente dalle attività dell'impresa; pertanto, bisogna garantire dei benefici idonei affinché l'impresa possa assicurarsi la loro collaborazione, grazie all'equità della distribuzione dei vantaggi e degli oneri fra tutti;

- cooperare con altri soggetti, sia pubblici che privati, per assicurarsi che i rischi e i danni derivanti dalle attività dell'impresa siano ridotti al minimo e risarciti in maniera adeguata: è opportuno dunque monitorare e gestire le conseguenze negative dell'attività d'impresa, tramite anche la cooperazione con altri enti privati o pubblici; in tal senso bisogna attivare contatti con i gruppi più importanti e collaborazioni allo scopo di minimizzare gli impatti dannosi e risarcire i danni prodotti;
- evitare attività che possano mettere a rischio i diritti umani fondamentali oppure creare dei rischi che sarebbero inaccettabili per gli stakeholder rilevanti: l'attività d'impresa spesso, inevitabilmente, genera dei rischi, che vanno comunicati agli stakeholder e ripartiti se possibile; nel momento in cui gli stakeholder accettano il rapporto tra rischio e risarcimento, allora c'è soddisfazione reciproca; al contempo, possono esistere però danni non risarcibili in maniera adeguata, e allora in questi casi è necessario ripensare ex novo le attività in modo da eliminare i rischi o eventualmente abbandonare le decisioni prese;
- riconoscere il conflitto tra la posizione del management, in quanto portatore degli interessi dell'impresa, e le responsabilità nei confronti di tutti gli altri stakeholder, gestendo tali conflitti attraverso il dialogo, sistemi di incentivazione e revisione di terzi: i manager di un'impresa infatti sono anch'essi degli stakeholder, che in virtù della propria posizione possono influenzare in modo decisivo le decisioni dell'impresa; è possibile dunque che si crei conflitto tra i manager e gli altri gruppi di stakeholder e l'impresa stessa; pertanto, è opportuno attivare delle forme di controllo e di monitoraggio delle loro prestazioni, anche con l'intervento di terze parti indipendenti; in tal modo si evitano comportamenti opportunistici e si aumenta la credibilità verso gli stakeholder⁴¹.

La gestione degli stakeholder quindi presuppone non solo una relazione di tipo passivo nei loro confronti, ma piuttosto un atteggiamento pro-attivo che porti ad un loro coinvolgimento diretto nei processi decisionali d'impresa; i portatori di interessi non sono dunque solo interlocutori, ma dei veri e propri collaboratori nella definizione dell'attività aziendale, e in questo senso si parla di "stakeholder engagement"⁴².

⁴¹ Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli, p. 103 ss.

⁴² Romiti, S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement. *Impresa Progetto*, n. 2.

Lo stakeholder engagement è costituito pertanto da molteplici attività finalizzate a coinvolgere gli stakeholders in maniera attiva nei processi decisionali dell'impresa, e considerando le differenti categorie di stakeholder viste sopra si può affermare che l'attività di stakeholder engagement interessa diverse aree dell'impresa stessa, quali ad esempio il servizio clienti, la gestione dei fornitori, le pubbliche relazioni, i rapporti con gli istituti di credito.

Il coinvolgimento degli stakeholder emerge quindi dall'analisi dei principi stessi dello stakeholder management, in particolare del secondo principio, secondo il quale, come detto, il management dell'impresa dovrebbero dialogare apertamente con gli stakeholder riguardo i rispettivi interessi, i contributi che essi possono dare e gli eventuali rischi derivanti dal loro coinvolgimento⁴³.

In base a ciò, per comprendere appieno gli interessi degli stakeholder e rispondere efficacemente alle loro esigenze, il management dovrebbe aprire con essi una relazione costruttiva e costante relativamente alle criticità e alle difficoltà apportate dalle attività poste in essere.

Di conseguenza, diversificate sono le interpretazioni dello stakeholder engagement fornite dalla letteratura aziendalistica, che ha visto l'engagement dei portatori di interessi sotto molteplici punti di vista: si parte dallo stakeholder engagement come strumento di controllo, di rendicontazione e di corporate governance, fino ad arrivare ad accezioni maggiormente legate all'ambiente di riferimento, quindi come elemento di creazione di un clima di fiducia o di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori⁴⁴.

Nel primo ambito si ricordano i contributi di Freeman⁴⁵, secondo cui l'engagement dei portatori di interessi risponde all'obbligo di assolvere ai doveri morali dell'impresa, e di Van Buren⁴⁶, in relazione agli obiettivi di corporate governance relativi all'accesso degli stakeholder al processo decisionale, fino all'accountability di cui parla Freeman⁴⁷, relativamente all'esigenza di misurare e valutare aspetti non finanziari e intangibili, quali il capitale intellettuale e sociale, e all'acquisizione di informazioni, al fine di trasformare quelle implicite in informazioni esplicite. Secondo l'accezione strategica e gestionale, invece, si ricordano i seguenti contributi, che individuano lo stakeholder engagement come elemento:

⁴³ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.

⁴⁴ Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 74, p. 319.

⁴⁵ Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

⁴⁶ Van Buren III, H. (2001). If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11 (3).

⁴⁷ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

- di rafforzamento del consenso esplicito volontario e di miglioramento del grado di imparzialità dell'impresa⁴⁸;
- di partecipazione dei portatori di interessi alle attività dell'organizzazione⁴⁹;
- di cooperazione fondata sulla fiducia⁵⁰, soprattutto nelle relazioni con i dipendenti;
- di coinvolgimento degli stakeholder in modo che l'impresa possa imparare e migliorare continuamente⁵¹.

I contributi della letteratura rispecchiano anche l'implementazione pratica dello stakeholder engagement all'interno delle organizzazioni, che si è evoluta nel corso degli anni secondo tre direttive di massima:

- inizialmente, il coinvolgimento dei portatori di interessi riguardava essenzialmente gli aspetti che risultavano forieri di conflitti con gli stakeholder, per cui l'input dell'engagement era di provenienza esterna; il coinvolgimento degli stakeholders quindi avveniva solo a seguito di condizionamenti esterni ed era orientato a ridurre impatti specifici con soluzioni mirate;
- successivamente, nacque la consapevolezza di dover gestire il rapporto con gli stakeholders in maniera più costante e strutturata, fondata sulla comprensione degli interessi, sulla gestione dei rischi e sulla risoluzione dei conflitti; il coinvolgimento risultava quindi più sistemico e orientato alla gestione del rischio e alla comprensione delle esigenze degli interlocutori più importanti per l'azienda;
- l'orientamento più recente infine è quello per cui l'impresa tende pro-attivamente ad adeguare i risultati economici alle esigenze espresse a livello sociale e ambientale, e a far rientrare tali performance all'interno della strategia stessa dell'impresa⁵²; il coinvolgimento degli stakeholders è quindi integrato a priori nella strategia d'impresa,

⁴⁸ Van Buren III, H. (2001). If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11 (3).

⁴⁹ Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAIP*, vol. 35, n. 4

⁵⁰ Guest, D. & Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (2).

⁵¹ Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 74.

⁵² Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpaa, M. (2006). Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement. *AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates*, vol. 2.

senza necessità di sollecitazioni preventive, nell'ottica del miglioramento della competitività aziendale.

Il principio su cui si basa tutto il processo di coinvolgimento, oggi, è dunque quello dell'inclusività: in tal senso, “un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di stakeholder. I punti di vista degli stakeholder si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano considerati anche gli stakeholder “senza voce”, incluse le generazioni future e l'ambiente”⁵³.

In altri termini, “l'organizzazione dovrà identificare i propri stakeholder e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi”⁵⁴.

Per conseguire tali obiettivi, Harris ha individuato cinque approcci operativi:

- fornire informazioni agli stakeholders, tramite un annuncio unilaterale dell'intenzione o della decisione presa; tale orientamento è accettabile quando l'impatto sul destinatario è di poco conto;
- raccogliere informazioni per avere una base dati su cui fondare i processi decisionali; secondo tale approccio viene coinvolto un numero limitato di persone e pertanto è necessario prestare attenzione all'interpretazione dei risultati rilevati;
- consultare gli stakeholders e raccogliere i loro pareri su una proposta;
- dialogare in maniera limitata; ciò permette la collaborazione nello sviluppo di un programma, anche se la decisione in merito è già stata presa;
- dialogare in maniera aperta, con l'obiettivo di ascoltare gli stakeholder per prendere decisioni che rispondano il più possibile aderenti alle loro esigenze⁵⁵.

Secondo l'ISEA, gli strumenti che invece possono risultare utili per l'engagement degli stakeholders sono molteplici e di differente tipologia; tali strumenti vengono qui riproposti in ordine crescente di grado di coinvolgimento⁵⁶:

- strumenti di consultazione: gli stakeholders ricevono delle richieste alle quali danno risposta; gli strumenti più adoperati in tal senso sono:

⁵³ Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpaa, M. (2006). Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement. *AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates*, vol. 2, p. 15.

⁵⁴ GRI (2001). *Sustainability Reporting Guidelines. RG(2000-2011)*. Disponibile in www.globalreporting.org, p. 10 ss.

⁵⁵ Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

⁵⁶ ISEA (2015). *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*. Disponibile in www.accountability.org

- sondaggi e focus group;
- incontri con stakeholder specifici;
- incontri pubblici e workshops;
- strumenti di feedback on line o comitati consultivi;
- strumenti di negoziazione: le parti si incontrano per arrivare ad un accordo condiviso; è possibile in tale ambito utilizzare, ad esempio, le contrattazioni collettive con i lavoratori attraverso le rappresentanze sindacali;
- strumenti di coinvolgimento: impresa e stakeholders raccolgono informazioni in merito ad una specifica attività ma in maniera indipendente; è possibile utilizzare:
 - forum multi-stakeholder o organi consultivi;
 - processi di formazione del consenso;
 - processi di partecipazione alla formulazione di decisioni;
 - focus group;
 - strumenti di engagement on line,
- strumenti di collaborazione: le aziende e gli stakeholders cooperano nella raccolta di informazioni, nel processo decisionale e nell'attuazione dei programmi; gli strumenti attuabili sono:
 - joint ventures o partnerships;
 - attività multi-stakeholders;
 - piattaforme cooperative on line;
- strumenti di delega: le decisioni vengono direttamente delegate agli stakeholders, i quali pertanto assumono un ruolo attivo nella strategia aziendale; ciò avviene attraverso l'integrazione degli stakeholders nella governance e nella definizione delle strategie e delle operazioni.

Da quanto detto finora, è facile intuire quali sono i vantaggi derivanti dall'adozione di standard di coinvolgimento degli stakeholders: innanzitutto, lo stakeholder management permette di ottimizzare i processi e i prodotti, di migliorare la gestione del rischio, di acquisire risorse umane, tecniche ed economiche che singolarmente non sono facilmente reperibili.

Inoltre, l'impresa può alimentare un rapporto di fiducia stretto con i portatori di interessi, aumentando la propria reputazione presso l'ambiente di riferimento, e acquisendo dati fondamentali per cogliere le opportunità strategiche di mercato.

Infine, l'attività aziendale può contribuire a uno sviluppo sociale più equo e sostenibile, proprio grazie al fatto che si dà voce ai soggetti interessati dalla stessa, i quali possono essere partecipi dei processi decisionali; al contempo, si dà modo agli stakeholders di migliorare i propri processi

decisionali e le azioni che impattano, al contrario, sull'impresa e sulla società, generando un circolo virtuoso di cambiamento sistemico⁵⁷.

1.4 La corporate social responsibility: evoluzione storico-dottrinale

In base a quanto visto finora, l'impresa nello svolgimento delle proprie attività deve tener conto anche delle istanze provenienti da soggetti interessati che non sono soltanto i portatori di capitali (shareholders); in tal senso, viene superata la tradizionale concezione per la quale tra etica e profitto vi sia necessariamente un conflitto, in quanto quest'ultimo comporterebbe di per sé la competizione e il superamento del concorrente⁵⁸.

Secondo l'impostazione tradizionale, quindi, lo scopo fondante dell'impresa è quello di impiegare le proprie risorse e implementare le attività necessarie per massimizzare i propri profitti, nel rispetto solo della normativa e delle dinamiche del sistema capitalistico⁵⁹.

Come afferma Friedman, l'attività d'impresa deve essere analizzata sulla base di un principio di efficienza, senza tener conto delle possibili conseguenze che l'attività stessa comporta in riferimento ad ambiti ulteriori e diversificati rispetto a quelli istituzionali; nel momento in cui non si persegue la massimizzazione del profitto, si genererebbe addirittura un danno alla collettività, in quanto il perseguimento di uno scopo estraneo al proprio comporta una vanificazione degli sforzi imprenditoriali non sostenibile a lungo: “la sostituzione di considerazioni di ordine politico o sociale a quelle strettamente economiche, risulta essere un ostacolo all'allocazione razionale delle risorse, e ciò a lungo andare non può che ridurre l'efficienza economica”, o ancora “poche tendenze potrebbero indebolire così fortemente le stesse fondamenta della nostra società libera come l'accettazione da parte dei manager d'impresa di qualsiasi tipo di responsabilità sociale che sia diversa dal realizzare maggiori guadagni possibili per gli azionisti. Questa è una dottrina

⁵⁷ Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpaa, M. (2006). Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement. *AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates*, vol. 2, p. 9.

⁵⁸ Ansoff, H., (1984). *La strategia sociale dell'impresa*. Milano: Etas Libri.

⁵⁹ Alford, E., (2008). *Fondare la responsabilità sociale d'impresa: contributi dalle scienze umane e dal pensiero sociale cristiano*. Milano: Città Nuova.

fondamentalmente sovversiva [...] Come possono privati individui auto-selezionatisi decidere quale sia l'interesse sociale?"⁶⁰.

Per tali motivi, nell'ambito dell'attività d'impresa, la stessa sua funzione economica è anche quella sociale, e si realizza attraverso il perseguimento del maggior profitto possibile; tale risultato dimostra che il valore generato, e che va anche a beneficio della collettività, è superiore alle risorse utilizzate distogliendole dalla collettività stessa, la quale pertanto riceve un saldo positivo⁶¹: "l'impresa, puntando al massimo profitto, riesce a produrre effetti positivi per l'intera collettività che dalla stessa riceve beni, servizi, ricchezza e occupazione. Il profitto diventa, pertanto, il misuratore non solo del valore economico ma anche di quello sociale dell'attività aziendale"⁶².

La teorizzazione di Friedman, nata in un contesto storico-economico in cui si massimizzano i concetti di produttività e di concorrenzialità, comincia a perdere di significato nel momento in cui entrano in gioco altre variabili nella valutazione dell'attività d'impresa, per cui l'etica incide sempre più sui rapporti economici andando a modificare la percezione del ruolo dell'impresa stessa nell'alveo della collettività, soprattutto in un momento in cui si assiste ad una visione maggiormente critica relativamente agli eccessi del mondo produttivo⁶³.

Infatti, a partire dagli anni '70 nasce una maggiore consapevolezza dell'impatto sociale e ambientale dell'attività imprenditoriale, per cui il profitto viene considerato non solo come l'obiettivo finale dell'impresa, ma anche come uno strumento di perseguimento del benessere generalizzato; nasce in tale momento, dunque, il concetto di "responsabilità sociale d'impresa" (RSI, o anche "corporate social responsibility" – CSR)⁶⁴.

Pur riconoscendo pertanto lo scopo essenziale dell'impresa, le prime teorie sulla CSR rilevano come quest'ultima inevitabilmente contribuisce anche al progresso sociale, e di conseguenza essa deve adottare pro-attivamente comportamenti socialmente responsabili⁶⁵.

Le prime iniziative che però vennero messe in atto, in effetti, erano finalizzate più a migliorare l'immagine dell'impresa, piuttosto che a promuovere concretamente dei valori sociali: essi infatti nacquero a seguito dell'esigenza di porsi come soggetti socialmente responsabili agli occhi del consumatore e non per un'effettiva sensibilità rispetto a tali tematiche.

⁶⁰ Friedman, M. (1987). *Capitalismo e libertà*. Pordenone: Studio Tesi.

⁶¹ Friedman, M. (1987). *Capitalismo e libertà*. Pordenone: Studio Tesi.

⁶² Malavasi, A., (2000). La responsabilità sociale dell'impresa, *Riv. cooperazione*.

⁶³ Ansoff, H., (1984). *La strategia sociale dell'impresa*. Milano: Etas Libri.

⁶⁴ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore

⁶⁵ Di Toro, P. (1993). *L'etica nella gestione d'impresa*. Padova: Cedam.

Negli anni '70 si sviluppò pertanto la teoria della “corporate social responsiveness”, che teorizzava un concreto cambiamento della strategia d’impresa verso la promozione degli interessi della collettività; anche allora però non si arrivò a definire degli standard costitutivi in merito alla definizione dei comportamenti sostenibili, in quanto l’obiettivo che ci si poneva era comunque quello di apportare un risultato economico derivante dall’attuazione di determinate strategie, e non quello di iniziare un vero e proprio percorso nell’ottica della responsabilità sociale⁶⁶.

Il concetto di responsabilità sociale d’impresa fu poi approfondito da Carroll, il quale delineò una piramide degli obiettivi essenziali che le imprese dovevano perseguire nella loro operatività in rapporto anche agli aspetti etici e relazionali: secondo Carroll infatti “la responsabilità sociale d’impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società esprime rispetto alle organizzazioni in quel momento”⁶⁷.

La piramide di Carroll poneva alla base le “economical responsibilities”, alle quali seguivano, in senso crescente, le responsabilità “legali”, quelle “etiche” e quelle “discrezionali”.

La portata innovativa del contributo di Carroll è rappresentata dall’introduzione delle responsabilità sociali, tra cui quella etica, secondo la quale l’impresa deve agire secondo principi di equità, imparzialità e in linea con le previsioni sociali, e quella discrezionale, per la quale l’azienda, volontariamente, può effettuare investimenti a favore della collettività.

L’impresa dunque può anche adottare comportamenti eticamente validi per ottimizzare la qualità della vita della collettività di cui è parte, oltre gli obblighi meramente normativi.

La teorizzazione di Carroll è stata successivamente oggetto di riproposizione da parte di Sciarelli, il quale ha modificato la piramide aggiornando meglio le sue componenti⁶⁸: Sciarelli, infatti, ritiene che si debba parlare più correttamente di “responsabilità globale sociale d’impresa”, adottando dunque un’interpretazione ampliata del modello di Carroll⁶⁹.

Alla base della piramide permane la responsabilità economica, per la quale l’impresa deve in primis garantire la continuità del modello produttivo rispetto agli azionisti e agli altri stakeholder; oltre a ciò però l’impresa deve anche creare valore in maniera equilibrata tra tutti questi stakeholder, proponendo un’offerta in grado di soddisfare i bisogni espressi da essi (responsabilità sociale).

⁶⁶ Morri, L. (2009). *Storia e teorie della responsabilità sociale d’impresa. Un profilo interpretativo*. Milano: FrancoAngeli.

⁶⁷ Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, luglio-agosto.

⁶⁸ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d’impresa*. Padova: CEDAM, p. 191 ss.

⁶⁹ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*. Milano: Giuffrè Editore.

Il terzo livello di responsabilità è quello comunitario, per cui l'organizzazione di impresa ha delle precise responsabilità anche verso la comunità di appartenenza, vale a dire ai portatori di interessi insistenti sul territorio in cui l'impresa opera; questa è la responsabilità di tipo ambientale e sociale, e fa riferimento specifico alle diseconomie che l'impresa può creare al territorio o anche, in senso positivo, ai vantaggi che essa apporta non soltanto di tipo economico, ma anche sul piano sociale.

La responsabilità nella creazione di valore aggiunto per la comunità di riferimento, poi, non è di tipo obbligatorio, nel senso che non è formalizzata legalmente, ma piuttosto deriva da pressioni proprie del contesto ambientale di riferimento.

All'ultimo livello della piramide vi è infine un'ulteriore responsabilità, anch'essa non obbligatoria, definita, come Carroll, discrezionale o anche filantropica: essa concerne gli interventi filantropici che l'impresa realizza ma che non hanno collegamento diretto con le conseguenze delle attività economiche da essa realizzate; si pensi ad esempio a investimenti culturali e ricreativi, magari in territori che non rappresentano un mercato dell'impresa.

Il modello piramidale di Sciarelli è certamente maggiormente adeguato alla prospettiva sistemica propria della teoria degli stakeholders, in quanto sottolinea meglio la natura profondamente integrata del concetto di responsabilità sociale: anche gli elementi complementari, quali la responsabilità comunitaria, e quelli volontari, cioè la responsabilità filantropica, nonostante la loro non obbligatorietà, diventano in tale modello fattori essenziali fondanti la responsabilità dell'impresa⁷⁰.

A partire dagli anni '80 poi vennero proposte delle teorie che mettevano apertamente in discussione la centralità degli obiettivi strettamente economici dell'impresa, a favore di una rinnovata visione primaria relativamente ai valori sociali: sono queste le teorie della "business ethics", fondate su un complesso di regolamentazione dei comportamenti dell'impresa che andavano oltre i risultati economici⁷¹.

Le teorie della business ethics intendevano formare un sistema di principi da considerare come valori fondanti le strategie d'impresa, con relativi input di analisi e valutazioni etiche sugli obiettivi, sui piani e sulle strategie inerenti alla gestione dell'impresa: i principi della responsabilità sociale dunque vengono inseriti direttamente all'interno della strategia dell'impresa, come elementi chiave che dirigono tutte le situazioni che nascono nello svolgimento dell'attività imprenditoriale⁷².

⁷⁰ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore

⁷¹ Coda, V. (1985). Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2.

⁷² Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.

In quest'ottica, pertanto, l'organizzazione d'impresa vede un cambiamento interno in senso strettamente etico, e non semplicemente l'adozione di un comportamento orientato a migliorare l'immagine dell'azienda⁷³.

L'impresa diventa un organo appartenente ad un più vasto organismo sociale, e così come gli altri attori che in esso operano deve rispettare i valori che sono alla base della convivenza sistemica; tutto ciò si fonda su un "contratto sociale", vale a dire un accordo idealistico tra gli operatori appartenenti a una stessa collettività che individua diritti dei singoli membri e i rapporti che intercorrono tra di essi e la società nel suo complesso⁷⁴.

Nonostante il loro valore intrinseco, le teorie della business ethics non apportavano in effetti contributi essenziali al dibattito, in quanto era già evidente come l'attività d'impresa dovesse essere valutata anche in virtù degli impatti che essa aveva nell'ambito del contesto sociale; i principi che esse propongono sono certamente apprezzabili, ma non definiscono compiutamente il rapporto esistente tra gli obiettivi etici e la creazione di profitto economico e non individuano le motivazioni sottese all'adozione di una logica di responsabilità fino ad allora considerata avulsa da tale obiettivo economico.

Risultava quindi evidente, oramai, come gli elementi sociali fossero strettamente connessi all'attività d'impresa, in quanto il suo operato risente del consenso sociale e dei valori propri dell'ambiente di riferimento, ma la questione andava oltre, nel senso che si rendeva necessario collegare questi ultimi allo scopo basilare dell'impresa, vale a dire la massimizzazione del profitto.

In tal senso, altri autori hanno iniziato a considerare l'implementazione dei valori etici all'interno della strategia imprenditoriale non come una scelta, ma come una vera e propria esigenza: considerata la sempre maggiore concorrenzialità e la crescente complessità ambientale, l'impresa si trova obbligata a considerare, oltre agli interessi specifici dei detentori del capitale di rischio, anche quelli dei finanziatori, dei fornitori, dei clienti, dei lavoratori, del fisco, oltre agli interessi di ordine più generale della comunità sociale in cui va ad operare⁷⁵.

Ecco che assumono centralità gli stakeholders di cui sopra: esistono ulteriori portatori di interessi, oltre agli shareholders, che rappresentano degli interlocutori ugualmente imprescindibili per

⁷³ Birindelli, G., Bruno, E. & Tarabella, A. (2002). *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*. Milano: FrancoAngeli.

⁷⁴ Sacconi, L. & Baldin, E. (2002). *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*. Disponibile in www.aidp.it

⁷⁵ Sorci, C. (1984). *La valutazione degli interventi imprenditoriali*. Milano: Giuffré.

l'impresa, la quale deve considerare non solo gli interessi in termini di profitto, ma anche quelli apportati dai soggetti che hanno una "stake" ("scommessa") nell'attività d'impresa⁷⁶.

In base a ciò, le più recenti teorizzazioni sulla CSR propongono di affiancare all'obiettivo del profitto, di breve termine, anche obiettivi di lungo termine, il cui conseguimento dipende dal perseguimento di risultati intermedi: "non esiste nessun conflitto tra il servire tutti gli stakeholder e assicurare eccellenti ritorni per gli azionisti. Nel lungo periodo è impossibile raggiungere il secondo punto senza attuare il primo"⁷⁷.

L'implementazione di un comportamento eticamente valido nei confronti dell'ambiente di riferimento fa sì che si generi un circolo virtuoso che si ripercuote direttamente sulle sue performance economiche; allo stesso tempo, però, la realizzazione di un obiettivo di valore sociale non deve portare l'impresa a rinunciare al proprio risultato economico: "[...] non vuol dire rinunciare al profitto per fare buone azioni, quanto piuttosto fare profitto, magari farne anche di più, ma in modo corretto, producendo benessere sociale e non danni alla collettività, equilibrio ed equità e non sfruttamento, qualità della vita e non inquinamento e malattie, diffusione di cultura e di ricchezza e non distruzione rapace di risorse umane ed ambientali"⁷⁸.

In altri termini, è necessario contemperare i due livelli: da una parte tenere un comportamento etico nell'attività d'impresa, dall'altra non lasciare in second'ordine il suo obiettivo economico primario: la linea guida da seguire è quella per cui bisogna perseguire il profitto attraverso una linea di comportamento che non incida negativamente sugli interessi della collettività degli stakeholder: "nel lungo termine un'impresa guadagnerà di più se non provoca forti ostilità ed antagonismi da parte dei suoi concorrenti, fornitori, dipendenti e clienti, spremendoli o colpendoli troppo duramente. Che l'inasprire le proprie scelte possa alla fine ridurre i guadagni, può anche essere vero, ma ciò non ha nulla a che fare con l'etica"⁷⁹.

Il dibattito dottrinale ha dunque portato a diverse posizioni in merito alla definizione delle attività di CSR: secondo alcuni "l'impresa è istituto economico, sociale e politico ma caratterizzato dalla preminenza della sua funzione economica; [...] il fine immediato dell'azienda è infatti il soddisfacimento degli interessi economici istituzionali. [...] Gli interessi istituzionali sono fine immediato dell'azienda; gli interessi non istituzionali sono condizioni di svolgimento dell'azienda, vincoli o fini non immediati dell'attività economica"⁸⁰; in tal senso, "se l'obiettivo

⁷⁶ Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

⁷⁷ Di Toro, P. (1993). *L'etica nella gestione d'impresa*. Padova: Cedam.

⁷⁸ Mariano, L. (2005). *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*. Napoli: Liguori, p. 44.

⁷⁹ Carr, A.Z. (1968). Is business bluffing ethical?, *Harvard Business Review*.

⁸⁰ Airoidi, G., Brunetti, G. & Coda, V., (1994). *Economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.

dichiarato e di fatto perseguito da un'azienda è il profitto, cioè un margine positivo fra ricavi e costi totali nel medio-lungo periodo, allora la denominiamo impresa”⁸¹.

La responsabilità sociale dell'impresa dunque assume in tale filone di pensiero un'importanza quasi marginale; altri invece la individuano come “l'obbligo dell'impresa di rispondere alle richieste della società”⁸² o come “un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholders”⁸³.

L'impresa socialmente responsabile è di conseguenza quella che persevera non solo i propri obiettivi di competitività, ma anche quelli espressi dall'ambiente di riferimento, dunque quella che, “indipendentemente dall'assetto giuridico o istituzionale, produce ricchezza, benessere o socialità, contribuisce a creare contesti istituzionali economici e sociali idonei allo sviluppo, assicura remunerazione a tutti gli stakeholders, inclusi ovviamente gli shareholders [cioè gli investitori, essenzialmente soci e obbligazionisti]. È un'impresa attenta all'innovazione di prodotto e di processo sia in ottica di business, per mantenersi competitiva nel lungo periodo, sia in ottica sociale, per migliorare la sostenibilità e l'impatto ambientale”⁸⁴.

La definizione ufficiale proposta dall'Unione Europea richiama tale impostazione, per cui “il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. [...] L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, i cosiddetti stakeholder. [...] Essendo esse stesse confrontate, nel quadro della mondializzazione, e in particolare del mercato interno, alle sfide poste da un ambiente in trasformazione, le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni. [...] Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui

⁸¹ Rispoli, M. (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Bologna: Il Mulino.

⁸² Trabucchi, R. (1975). Responsabilità sociali dell'impresa e bilancio sociale, *L'impresa*.

⁸³ Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2004). *La responsabilità sociale di impresa*. Milano: FrancoAngeli.

⁸⁴ Butera, F. & Catino, M. (2002). L'impresa eccellente socialmente capace, *Impresa e Stato*, n. 58.

devono comunque conformarsi, [le imprese devono] elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”⁸⁵.

Il Libro Verde dell'Unione europea del 2001 costituisce un passo fondamentale per l'affermazione delle tematiche della CSR anche in ambito istituzionale, in quanto definisce le linee guida strategiche dell'Unione in materia di crescita economica, da realizzare secondo il principio dello sviluppo sostenibile.

In tale ambito si riafferma la consapevolezza che i comportamenti socialmente responsabili favoriscono la crescita dell'impresa, sia a livello economico che relativamente alle esigenze espresse dagli stakeholders e dall'ambiente di riferimento.

A partire da tali anni infatti si pone maggiore attenzione da parte dei consumatori rispetto all'impatto sociale e ambientale delle imprese: essi premiano nelle scelte di acquisto quelle imprese che investono risorse nelle attività di tutela sociale e ambientale.

Negli anni Duemila pertanto si affermano definitivamente gli strumenti operativi della CSR e si diffondono buone pratiche in tal senso, quali il bilancio di sostenibilità, le certificazioni ambientali e gli standard internazionali che misurano l'impatto sociale delle imprese.

Anche l'Unione europea riafferma definitivamente il proprio riconoscimento della validità di tali impostazioni imprenditoriali: “La responsabilità sociale delle imprese riguarda gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente. Certi provvedimenti regolamentari creano un contesto più propizio a far sì che le imprese facciano volontariamente fronte alla loro responsabilità sociale. [...] Un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la loro competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione. Poiché richiede un impegno con gli attori interni ed esterni, la RSI permette alle aziende di prevedere meglio e valorizzare le aspettative della società e le condizioni operative in rapida trasformazione. Essa può quindi guidare lo sviluppo di nuovi mercati e creare opportunità di crescita. Facendo fronte alle proprie responsabilità sociali le imprese creano nel lungo termine fiducia tra i lavoratori, i consumi e i cittadini quale base per modelli di imprenditoria sostenibile.

⁸⁵ Commissione Europea (2001). *Libro Verde “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*.

Elevati livelli di fiducia contribuiscono a loro volta a determinare un contesto in cui le imprese possono innovare e crescere”⁸⁶.

1.5 La CSR nelle piccole e medie imprese

La questione della CSR è sempre stata associata alla categoria della grande impresa, e ad essa si riferiscono quasi tutti gli autori che nella dottrina aziendalistica hanno trattato l’argomento; di recente, però, è stata sottolineata anche la necessità di diffondere tra le piccole e medie imprese la tematica della responsabilità sociale verso gli stakeholders.

Alcuni autori infatti hanno rilevato l’esigenza per le PMI di adottare comportamenti socialmente responsabili con riferimento allo stretto rapporto esistente tra tale tipologia di impresa e il sistema locale in cui essa opera⁸⁷.

La creazione di consenso intorno alle attività svolte sono infatti fattori estremamente importanti per le PMI, proprio in considerazione dello stretto radicamento territoriale che esse hanno, per cui è importante riconsiderare i principi della CSR anche per queste realtà.

Anche le istituzioni, nazionali ed europee, si sono orientate di recente in tal senso, visto che la CSR in tali contesti è considerata una strategia essenziale per rinforzare il sistema economico europeo: molti infatti sono gli interventi che si sono succeduti a livello comunitario per la promozione della CSR presso le PMI, come emerso dal rapporto finale “European Multistakeholder Forum on CSR (2002-2004)” o dal report su “Lo stato della responsabilità sociale” del 2007, documenti dai quali è emersa l’importanza dell’adozione di strategie e pratiche socialmente responsabili per la concorrenzialità delle PMI.

In questi interventi si è ribadito anche come la CSR non deve essere più considerato un elemento aggiuntivo alle strategie aziendali, ma piuttosto come variabile integrante della gestione delle imprese.

⁸⁶ Commissione Europea (2011). *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni*, Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese. Bruxelles, 25.10.2011 COM(2011) 681 definitivo.

⁸⁷ Del Baldo, M. (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3; Perrini, F. & Tencati, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Milano: Egea.

Tutto ciò viene messo particolarmente in evidenza nelle piccole e medie imprese, che costituiscono una parte preponderante del sistema economico comunitario: gli studi condotti in tal senso dimostrano come le PMI siano sensibili alle tematiche della CSR se vi è una corrispettiva sensibilità da parte del proprietario o del management, così come l'adozione delle relative pratiche è correlata anche allo stadio di sviluppo dell'impresa, essendo maggiormente presente nelle PMI a partire dal quinto anno di vita in poi⁸⁸.

Altre ricerche svolte dal CERFE Group⁸⁹ e dalla Commissione Cultura di Confindustria⁹⁰ evidenziano, invece, come le pratiche della CSR vengano maggiormente applicate al crescere della dimensione delle imprese e, pertanto, aumenta con il passaggio dalla condizione di microimpresa a quella di impresa di piccola e media dimensione.

Ulteriore elemento di favore per l'attuazione della CSR nelle PMI è rappresentato dalla partecipazione a reti relazionali oppure dalla presenza di produzioni caratterizzate da un elevato grado di impatto ambientale o di diffuso utilizzo di capitale intellettuale.

Nello specifico, gli ambiti di maggiore interesse sono quelli relativi alle risorse umane e quelli collegati alle problematiche socio-ambientali del territorio in cui le imprese operano: queste sono le aree in cui sono maggiormente coinvolte le PMI nell'attuazione di una politica di responsabilità sociale⁹¹.

Il contesto italiano prettamente italiano poi delinea una situazione particolarmente importante per quanto riguarda la presenza di realtà di piccole e medie dimensioni, in cui quindi acquista specifica rilevanza l'adozione di pratiche di CSR, con particolare riferimento alle specificità che caratterizzano questa tipologia aziendale a differenza delle imprese di grandi dimensioni.

Le PMI infatti presentano degli elementi peculiari che incidono significativamente sulla possibilità, e sulla volontà, di adottare una strategia di CSR al loro interno:

- innanzitutto, la figura dell'imprenditore-proprietario definisce, spesso in via esclusiva, gli indirizzi di gestione e l'operatività dell'impresa; la programmazione spesso è orientata al breve termine, è scarsamente formalizzata e implementata senza il ricorso a strumenti di pianificazione e programmazione aziendale;

⁸⁸ Observatory of European SMEs (2004). *Ex post evaluation of the observatory of European SMEs. Final report*. Disponibile in ec.europa.eu.

⁸⁹ CERFE Group (2001). *Action research on corporate citizenship among European small and medium enterprises*. CERFE Laboratory.

⁹⁰ Commissione Cultura Confindustria (2007). *Vademecum per la diffusione della CSR nelle piccole e medie imprese*.

⁹¹ European Expert Group on CSR and SMEs (2007). *Responsabilità nuove prospettive. Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile*.

- poi, i soggetti interni all'organizzazione aziendale sono altamente flessibili, per cui devono essere disponibili a svolgere molteplici compiti spesso alquanto differenziati tra di loro, e quindi devono possedere doti di efficienza e adattamento a mansioni di diversa tipologia, in relazione alle esigenze richieste dalla specifica situazione;
- le risorse finanziarie a disposizione delle PMI spesso sono scarse, e perlopiù gestite secondo una programmazione di breve o medio termine, con i relativi limiti in tema di pianificazione degli investimenti nel lungo periodo;
- le relazioni fra i diversi soggetti interni all'impresa, così come le comunicazioni interne e verso l'esterno, non si fondano su metodologie e strumenti adeguati, in quanto spesso sono estemporanee e affidate più alle capacità personali dei singoli che ad una strutturazione predefinita; in tale ambito, anche il numero ridotto di soggetti coinvolti favorisce relazioni personali tra impresa e stakeholders costruite sulla fiducia e sulla reciprocità, senza una strutturazione specifica;
- le PMI spesso sono direttamente coinvolte nella collettività locale nella quale operano e sostengono determinate iniziative sociali a beneficio della stessa; in tali organizzazioni i soggetti coinvolti appartengono alla comunità di riferimento, sia come dipendenti sia come fornitori, per cui vi è un forte legame tra le PMI e il territorio in cui realizzano la propria attività operativa;
- infine, gli strumenti di gestione e controllo aziendale sono generalmente di tipo informale, in quanto in tal modo le imprese possono meglio e più velocemente rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno e conseguire un vantaggio competitivo rispetto a concorrenti di maggiori dimensioni, i quali si caratterizzano per un livello di formalizzazione e di rigidità superiore⁹².

In base a quanto detto, è chiaro come l'introduzione della CSR nelle piccole realtà aziendali non possa tradursi semplicisticamente in una estensione (meccanica) ad esse dei criteri riferiti in dottrina alle grandi imprese; è necessario invece approfondire le maggiori problematiche in tema di responsabilità sociale nelle realtà di ridotta dimensione andando a verificare specifiche prospettive in merito alle strategie e alle condotte di CSR, e pertanto delineare gli strumenti potenzialmente ed effettivamente attuabili in tali ambiti.

Nello specifico, è opportuno considerare, come già accennato, la diversa visibilità sul mercato che hanno le grandi aziende rispetto a quelle di piccola dimensione, la netta pressione concorrenziale sulle PMI, la scarsa formalizzazione in esse degli strumenti gestionali e comunicazionali, nonché

⁹² Balluchi, F., Furlotti, K. & Petruzzello, A. (2011). Pmi e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano. *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3

la ridotta disponibilità delle informazioni, la concentrazione decisionale in capo ai soggetti proprietari e la ridotta capacità di delega, la quale fa sì che le politiche di responsabilità sociale sottostanno in genere ad altre valutazioni di natura strategica, la centralità delle risorse umane e di conseguenza la necessità di sviluppare adeguate strategie di gestione del personale, lo stretto legame, infine, tra le PMI e la collettività locale di riferimento, e l'opportunità di mantenere un rapporto di reputazione specifica con gli attori del contesto di appartenenza⁹³.

Tra tutti questi elementi fondanti, alcuni assumono una centralità decisiva nella propensione all'attuazione di politiche di CSR: si pensi ad esempio al portato valoriale del titolare dell'impresa; infatti, le aziende di ridotta dimensione si caratterizzano, come detto, per una gestione personalistica da parte dell'imprenditore proprietario, orientata tra l'altro al breve termine, per cui il modus operandi dell'intera organizzazione risente in maniera forte dei valori etici e della predisposizione personale dei soggetti che la gestiscono.

Le decisioni in materia di responsabilità sociale vengono quindi valutate partendo dai propri valori di fondo, che spesso nelle PMI si sincronizzano con i valori aziendali, data la forte correlazione tra impresa e imprenditore.

Oltre a ciò, le piccole imprese si caratterizzano spesso anche per uno stile di gestione personalistico anche in tema di relazioni che nascono tra i soggetti operanti all'interno dell'azienda, proprietari e lavoratori, e l'ambiente esterno.

La personalizzazione esistente nei rapporti interni all'organizzazione si riflette anche verso l'ambiente di riferimento: le PMI spesso hanno una netta capacità di generare relazioni positive in tal senso, e ciò può costituire un elemento di successo, ma al contempo deve portare ad una condivisione delle strategie di CSR, che devono nascere necessariamente dal basso, ossia in cooperazione con gli altri soggetti che operano nell'impresa, a partire dai dipendenti.

La valorizzazione delle capacità dei collaboratori interni e la rete di relazione tra l'impresa e il contesto esterno, quindi, costituiscono un fattore fondamentale di successo anche delle politiche di CSR: lo sviluppo di rapporti positivi tra azienda, personale interno e contesto economico-sociale esterno determina un tessuto di collaborazione e reciproca cooperazione fra i soggetti direttamente coinvolti che sicuramente possono incidere in maniera positiva sulla reputazione dell'impresa, sul suo portato di fiducia e sulla fedeltà del mercato⁹⁴.

⁹³ Russo, A. & Perrini, F. (2009). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, 91 (2).

⁹⁴ Spence, L. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics, *Business Ethics: A European Review* 8(9).

Per concludere, le specificità delle aziende di minori dimensioni possono incentivare l'assunzione di comportamenti eticamente responsabili, tanto che alcune strategie che vanno in tale direzione, come ad esempio il soddisfacimento delle esigenze dei lavoratori, iniziative di supporto verso la comunità di riferimento, o di tutela del territorio, la creazione di reti relazionali con altri soggetti privati o pubblici, sono spesso insite nella gestione di un'impresa di piccola e media dimensione, caratterizzate da una flessibilità gestionale che consente di adeguare repentinamente le strategie alle esigenze espresse da molteplici portatori di interessi.

Allo stesso tempo, un fattore negativo potrebbe essere nelle PMI la maggiore difficoltà nel tradurre tali impostazioni in programmi operativi strutturati e formalizzati, per cui l'adozione di strategie di CSR spesso viene effettuata in modo tacito e non codificato, e di conseguenza non misurabile e rendicontabile⁹⁵.

⁹⁵ Balluchi, F., Furlotti, K. & Petruzzello, A. (2011). Pmi e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano. *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3

Capitolo 2. Sostenibilità ed economia circolare

2.1 Sostenibilità e sviluppo sostenibile

Le attività di responsabilità sociale di impresa sono direttamente ricollegate al concetto di sostenibilità, il quale richiama immediatamente alla mente le tematiche ambientali come capacità di un ecosistema di sussistere nel tempo, adeguandosi al cambiamento, ma che al contempo si rifà anche a variabili di natura sociale, economica e culturale; pertanto, diviene difficile dare una definizione compiuta e univoca di sostenibilità (e di sviluppo sostenibile, oramai considerati sinonimi), anche se quella più comunemente accettata è quella proposta dal Rapporto Brundtland del 1987, in cui si definisce sostenibile “lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”⁹⁶.

In tal senso, lo sviluppo sostenibile è quello che contempera l’equilibrio di tre variabili, l’ecologia (ambientale), l’equità (sociale) e l’economia, per cui diviene necessario conservare l’equilibrio tra l’utilizzo delle risorse disponibili e i bisogni delle generazioni attuali, senza incidere negativamente sulle possibilità di uso delle stesse da parte delle generazioni future⁹⁷.

Per tale motivo, la sostenibilità, concetto che nasce in ambito ambientale, è strettamente connesso oggi alle questioni di sviluppo economico e di progresso sociale, ricollegandosi, come detto, al concetto di sviluppo sostenibile, per cui i due termini vengono attualmente utilizzati in maniera univoca; la sostenibilità dunque diviene un obiettivo di natura sociale, economica e politica, oltre ad essere un concetto ecologico in senso stretto, e dunque non può riferirsi semplicisticamente all’ambito ambientale, ma deve necessariamente anzi inglobare anche le questioni disciplinari ad esso collegate e che fanno riferimento al contesto economico-sociale⁹⁸.

La sostenibilità a livello ambientale, quindi ecologica, è infatti strettamente interconnessa con le attività economiche che sul territorio vengono realizzate (sostenibilità economica) e con i relativi

⁹⁶ World Commission on Environment and Development (1987). *Brundtland report, Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, Our Common Future*.

⁹⁷ Silvestri, M. (2015). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. *Gentes*, anno II, n. 2 - dicembre 2015.

⁹⁸ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d’impresa*. Padova: CEDAM.

risvolti sociali, per cui si giunge ad un concetto di sviluppo sostenibile che contempera, come detto, tutte queste variabili nell'interesse della collettività e delle generazioni future⁹⁹.

Lo sviluppo sostenibile pertanto si declina secondo tre ambiti di riferimento:

- la sostenibilità ambientale, che fa riferimento alla capacità di conservare nel tempo la qualità e la riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli ecosistemi; fino agli anni '60 tali concetti sono stati scarsamente considerati, in quanto avevano primaria importanza la produzione della ricchezza e la produttività dei fattori di produzione stessi, considerando dunque l'ambiente come una fonte inesauribile e illimitata di risorse; oggi invece è sempre maggiore l'attenzione alla conservazione della capacità delle risorse di autoriprodursi costantemente, per cui le risorse rinnovabili necessitano di specifici tempi per ricostituirsi e risulta necessario rispettare tali tempistiche attraverso la tutela delle condizioni fisico-chimiche del pianeta;
- la sostenibilità sociale: premesso che i bisogni dell'uomo hanno un'importanza primaria, si pone il problema di decidere la priorità tra un'esigenza espressa rispetto ad un'altra; l'economia tradizionale ha considerato sempre il benessere sociale come il soddisfacimento dei bisogni umani attraverso un paniere di beni, ma oggi si tende a considerare come essi siano solo lo strumento per conseguire il benessere di un individuo: analizzare l'essere umano "solo in termini di rispettivi bisogni porta a elaborare una visione piuttosto scarna dell'umanità. [...] Ci si può pertanto domandare se le priorità ambientali debbano essere concepite soltanto in termini di elemento strumentale al soddisfacimento dei nostri bisogni, anziché di elemento di supporto della nostra libertà in quanto cittadini responsabili, dotati del potere morale di riflettere su questioni che spaziano ben oltre il mero egoismo individuale"¹⁰⁰; la soddisfazione dei bisogni essenziali dell'uomo dunque non è indipendente dall'ambiente in cui egli vive, per cui il mercato è solo uno strumento attraverso il quale soddisfare le proprie esigenze nel senso del benessere dell'individuo; la sostenibilità sociale è pertanto la capacità di garantire condizioni di benessere attraverso una equa distribuzione delle risorse tra le diverse generazioni, con uguali opportunità di accesso alle stesse, ma anche un equilibrio all'interno della stessa generazione, con possibilità di accesso alle risorse indipendentemente dallo status sociale dell'individuo;

⁹⁹ Brown, B.J., Hanson, M.E., Liverman, D.M. & Merideth, R.V. Jr. (1987). Global Sustainability: Toward Definition. *Environmental Management*, 11 (6), p. 713 ss.

¹⁰⁰ Sen, A. (2010). Sviluppo sostenibile e responsabilità. *Il Mulino*, 4/22, p. 564 ss.

- la sostenibilità economica, intesa come la capacità di un sistema economico di creare un modello di crescita durevole nel tempo, attraverso la generazione di fonti di reddito e di lavoro, utilizzando in maniera efficiente le risorse disponibili e limitando lo sfruttamento di quelle non riproducibili; le imprese partecipano a ciò tramite la loro capacità di creare valore economico riuscendo a conservare lo stock di capitale naturale, visto come un complesso di processi che non sono duplicabili dall'azione dell'uomo, ma anche grazie alla capacità di utilizzare nella produzione sia il capitale naturale che il capitale artificiale (creato dall'uomo), intercambiandoli fra di loro; in tal senso, è necessario preservare le variabili ecologiche, sociali ed economiche del pianeta garantendo la produzione e un livello di benessere compatibile con il sistema ecologico e preservando le potenzialità dell'ambiente stesso¹⁰¹.

Questi tre elementi di sostenibilità, economica, sociale e ambientale, sono stati poi specificamente attribuiti al contesto aziendale dall'approccio della “triple bottom line”, introdotto da Elkington come strumento per il management di un'impresa per prendere decisioni che perseguano contestualmente l'equità sociale, l'efficienza ambientale e la crescita economica, sempre nell'ottica dello sviluppo sostenibile, inteso come soddisfazione delle esigenze della generazione attuale preservando le stesse opportunità per le generazioni future¹⁰².

Il modello della “triple bottom line” si propone di misurare l'impatto delle attività di un'impresa considerando sia la sua redditività e il rendimento del capitale, sia la sua funzione sociale e naturale, secondo una concezione per la quale il sistema economico è al servizio del benessere umano, ed entrambi sono ricollegati alla tutela ambientale, per cui è necessario considerare nei programmi di sviluppo tutte queste tre dimensioni.

Nella prassi, però, non esistono misuratori standardizzati universalmente riconosciuti, per cui non è possibile verificare le performance di un'impresa in correlazione con le altre; in generale, esistono tre differenti misurazioni di performance:

- le misurazioni economiche, che valutano le performance d'impresa attraverso indicatori, appunto, strettamente economici; le richieste degli stakeholders in tal senso vengono soddisfatte da un'analisi economico-finanziaria che tiene conto di specifici indicatori relativi al successo economico dell'impresa, quali il vantaggio competitivo e i risultati

¹⁰¹ Jabardeen, Y. (2008). A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10(2), p. 179 ss.

¹⁰² Siano, A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, vol. 30, fasc. 89, p. 3 ss.

finanziari, la qualità del prodotto, il livello di innovazione, e di altri indicatori di natura non prettamente finanziaria, come la soddisfazione del cliente o la flessibilità produttiva;

- le misurazioni ambientali, che intendono rilevare gli impatti che un programma d'impresa può avere sul territorio interessato dallo stesso;
- le misurazioni sociali, vale a dire quelle che rilevano le misure necessarie per garantire l'equità generazionale e culturale, che spesso però fanno riferimento nella prassi esclusivamente al rapporto con i propri dipendenti (soddisfazione, qualità dell'ambiente di lavoro, gradi di sicurezza, ecc.), senza tenere in debito conto gli aspetti sociali che includono tutti gli stakeholders dell'impresa.

Nello specifico della letteratura aziendalistica, infine, tali concetti di sostenibilità e di sviluppo sostenibile si intrecciano con quelli di responsabilità sociale di impresa, in quanto quest'ultima è l'attività posta in essere dalle imprese per "partecipare" alla creazione di un valore che sia, appunto, sostenibile per il territorio di riferimento.

In questo ambito però è necessario fare un distinguo, perché i due termini, pur riferendosi a concetti tra loro fortemente connessi, presentano, almeno teoricamente, una differenza sostanziale; la stessa definizione data dal Rapporto Brundtland, infatti, richiama tale diversità concettuale: considerato che le imprese, nella loro attività di produzione e distribuzione di beni e servizi, di definizione di modelli di consumo, di sfruttamento delle risorse a disposizione, hanno un ruolo preponderante, è possibile conseguire l'obiettivo dello sviluppo sostenibile solo condividendo tale obiettivo tra esse e gli altri portatori di interessi, e quindi implementando strategie di gestione coerenti con esso.

È chiaro dunque come lo sviluppo sostenibile sia l'obiettivo finale a cui tendere, mentre la CSR è lo strumento che uno degli attori coinvolti, vale a dire le imprese, ha per conseguire tale obiettivo; gli altri operatori interessati poi partecipano a tale finalità con gli strumenti che loro hanno a disposizione: ad esempio, i consumatori possono orientare le proprie scelte verso modelli di consumo adeguati, oppure le istituzioni possono utilizzare il proprio potere legislativo per indirizzare tali scelte, e tutti insieme partecipano alla realizzazione della sostenibilità, che dunque può essere conseguita "con l'assunzione, da parte dei cittadini, delle collettività, delle imprese e delle istituzioni a tutti i livelli, delle loro responsabilità, tutti dividendosi i rispettivi compiti in uno sforzo comune. Gli individui di tutte le condizioni così come le organizzazioni dei vari ambiti, con i loro valori e la somma delle loro azioni daranno forma all'ambiente globale del futuro"¹⁰³.

¹⁰³ United Nations (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 5-16 June, p. 3, par. 7.

2.2 Le tappe fondamentali dello sviluppo sostenibile

La definizione di sostenibilità è stata oggetto di diversi studi che hanno dato vita ad altrettante correnti di pensiero; una loro compiuta disamina è stata effettuata da Kidd, il quale ha rilevato sei fasi essenziali nella strutturazione del concetto di sviluppo sostenibile, corrispondenti ad altrettante evoluzioni storiche, giungendo alla conclusione che non può esistere in effetti una sola definizione del termine “sostenibilità”, ma che anzi possono coesistere molteplici significati che vanno adattati al contesto di riferimento e di cui essere consapevoli nel momento in cui si discute di tale concetto.

Le fasi evolutive dello sviluppo sostenibile secondo Kidd sono state le seguenti¹⁰⁴:

- la fase “ecological/carrying capacity”: tale concezione si fonda sulla scienza ecologica; ancora prima di introdurre il concetto di sostenibilità, gli ecologisti sostenevano che il fatto di non tener conto delle conseguenze delle attività dell’uomo sull’ambiente nel lungo termine avrebbe comportato effetti devastanti non ripristinabili; secondo tale impostazione, il nostro pianeta ha una ridotta capacità di sostenere azioni impattanti, per cui in caso di superamento dei limiti l’ecosistema, in maniera naturale, avrebbe reagito eliminando le specie in eccesso; tale prima corrente di pensiero si focalizza dunque sulle variabili strettamente fisiche, quali la disponibilità di suolo, il tasso di crescita della popolazione e l’inquinamento ambientale, senza considerare altri fattori di tipo socio-economico che incidono sostanzialmente sulla sostenibilità dei processi di sviluppo;
- la fase “resource/environment”¹⁰⁵: secondo tale impostazione, la continua crescita della popolazione sul pianeta avrebbe avuto un impatto negativo sulla stessa sopravvivenza della specie umana; in particolare, le variabili che più rilevano in tal senso sono la popolazione mondiale, l’industrializzazione, l’inquinamento, la produzione alimentare e il consumo di risorse; premettendo che tali variabili potessero avere una crescita esponenziale, si prefigurò il fatto che esse continuassero a crescere in maniera rapida e ciò, nonostante le innovazioni tecnologiche create dall’uomo, avrebbe comportato un uso sempre più intensivo delle risorse disponibili, causando una situazione di instabilità ecologica ed economica, non sostenibile nel lungo termine; la teoria del “limite alla crescita” ha prefigurato quindi un futuro in cui le risorse siano talmente scarse che i costi da sostenere per ottenerle superano i profitti generati, rendendo non convenienti i relativi

¹⁰⁴ Kidd, C.V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 5.

¹⁰⁵ Meadows, H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens III, W.W. (2015). *The Limits to Growth*. Londra: Routledge

investimenti; l'utilizzo di queste risorse nella produzione industriale diventa quindi non profittevole e di conseguenza si ferma anche l'espansione industriale, raggiungendo appunto un limite di crescita oltre il quale non conviene proseguire;

- la fase “biosphere”: in tale teorizzazione si pone al centro non più l'ambiente in sé, ma l'uomo in quanto predominante nei suoi confronti; l'individuo dunque ha dei precisi obblighi morali, in quanto soggetto predominante gli altri esseri viventi, e deve pertanto farsi carico dei bisogni delle future generazioni, preservando le risorse a sua disposizione;
- la fase della “critica alla tecnologia”: nata negli anni '60 e '70, tale teoria si focalizza sulle nuove tecnologie che incidono negativamente sull'ambiente; esse infatti possono risultare dannose per il nostro ecosistema, causando rifiuti tossici come avviene nei settori nucleari o nella produzione agricola; in tal senso, si propone una maggiore attenzione nei confronti di tecnologie che abbiano un impatto più sostenibile sull'ambiente, maggiormente sostenibili e con conseguenze marginali sullo sfruttamento delle risorse naturali;
- la fase “no-growth-slow growth”: in questa fase si assiste ad un mutamento radicale del punto di vista, in quanto si arriva a teorizzare una “non-crescita”; una certa costanza nello sviluppo è fisicamente impossibile, per cui è necessario prevedere un utilizzo più cosciente delle risorse, cercando di utilizzare quelle rinnovabili a discapito di quelle più impattanti sull'ambiente, come ad esempio i combustibili fossili; l'ottica è quella etica e morale di lungo termine, e si propone anche di fermare la crescita a tutti i possibili livelli; negli anni successivi però tale teorizzazione viene man mano abbandonata a favore di un modello che prevede non una fermata dello sviluppo, quanto piuttosto una distribuzione equa delle risorse e una crescita più lenta, tra l'altro da attuare su tutto il pianeta e non solo nei paesi industrializzati;
- la fase “eco-development”: le teorie più recenti hanno introdotto il concetto di “eco-sviluppo”¹⁰⁶, vale a dire un modello di sviluppo finalizzato all'ottimizzazione sociale e alla gestione degli obiettivi economici secondo l'ottica della conservazione delle risorse a beneficio delle future generazioni; l'eco-sviluppo ha lo scopo dunque di migliorare la qualità della vita e implementare azioni che siano rispettose per l'ecosistema, per cui si propone di conciliare gli obiettivi socio-economici e quelli ecologici; la problematica essenziale in tal senso è data dal fatto che la crescita economica si basa sull'esternalizzazione dei costi sociali ed ambientali, per cui è necessario, per conservare nel tempo uno sviluppo durevole e per permettere la ricostituzione delle risorse utilizzate nel lungo termine, intervenire sulla domanda e sull'offerta di beni e di servizi, modificando

¹⁰⁶ Sachs, J.D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia: University Press.

radicalmente il nostro modo di agire e di produrre e orientandosi su tecnologie intermedie e adeguate, nel senso di ecologicamente compatibili.

Parallelamente allo sviluppo del concetto di sostenibilità a livello dottrinale, si è assistito ad un'evoluzione anche sul piano istituzionale, attraverso molteplici interventi che hanno contribuito a definire tale concetto anche nell'alveo giuridico-formale; il primo di questi interventi è ricollegabile al già citato Rapporto Brundtland del 1987 e alla sua definizione di sviluppo sostenibile come quello che soddisfa i bisogni attuali senza compromettere la soddisfazione dei bisogni delle generazioni future.

Successivamente, tale concetto di sostenibilità è stato rivisto ed ampliato, acquisendo una valenza maggiormente multi-dimensionale tramite l'inclusione di elementi non solo relativi alla tutela ambientale e alla conservazione delle risorse naturali, ma anche riguardanti lo sviluppo economico e sociale e l'inclusività dei paesi meno sviluppati.

Il primo superamento del concetto di sostenibilità così come affermato nel Rapporto Brundtland si è avuto nel 1992 con la "Earth Summit", la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) di Rio de Janeiro, che ha prodotto la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e lo strumento di attuazione locale dei principi in essa contenuti, cioè l'Agenda 21.

La Dichiarazione di Rio riprende alcuni principi già sanciti nella Dichiarazione di Stoccolma del 1972, secondo la quale i governi devono perseguire uno sviluppo economico compatibile con la necessità di proteggere l'ambiente; la Dichiarazione di Stoccolma nello specifico definisce ventisei principi relativi alle responsabilità verso l'ambiente, tra cui ad esempio quello dell'equità inter-generazionale, intesa come diritto di accesso alle risorse naturali da parte di tutte le comunità e come conseguente responsabilità in tal senso rispetto alle generazioni future.

Tale principio di natura etica pone in effetti le basi per il concetto di sviluppo sostenibile, introducendo la questione dei diritti delle generazioni future e sottolineando lo stretto collegamento fra sottosviluppo e degrado ambientale, tematiche poi riprese dal Rapporto Brundtland e dalla Dichiarazione di Rio.

Sempre del 1972 è da segnalare anche il Rapporto Meadows elaborato dal Club di Roma dal titolo "Rapporto sui limiti dello sviluppo", il quale intende attirare l'attenzione dell'opinione pubblica sulla limitata disponibilità di risorse naturali e sulla necessità di definire dei limiti a una crescita economica incontrollata.

Tornando alla Dichiarazione di Rio, lo sviluppo sostenibile viene definito ufficialmente come "l'unica alternativa per un miglioramento della qualità della vita senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi"; la definizione riportata evidenzia come lo sviluppo economico e sociale debba essere perseguito in maniera compatibile con la tutela dell'ambiente.

La Dichiarazione inoltre afferma che “gli Stati coopereranno in uno spirito di partnership globale per conservare, tutelare e ripristinare la salute e l’integrità dell’ecosistema terrestre. [...] Il modo migliore di trattare le questioni ambientali è quello di assicurare la partecipazione di tutti i cittadini interessati, a diversi livelli. [...] Gli Stati faciliteranno e incoraggeranno la sensibilizzazione e la partecipazione del pubblico, rendendo ampiamente disponibili le informazioni. [...] Gli Stati dovranno cooperare per promuovere un sistema economico internazionale aperto e favorevole, idoneo a generare una crescita economica e uno sviluppo sostenibile in tutti i Paesi, a consentire una lotta più efficace ai problemi del degrado ambientale. [...] Le misure di lotta ai problemi ecologici transfrontalieri o mondiali dovranno essere basate, per quanto è possibile, su un consenso internazionale. [...] La Comunità e i singoli cittadini devono assumersi in prima persona le proprie responsabilità. La condivisione della responsabilità impone un’azione collettiva”.

La multi-dimensionalità della sostenibilità introdotta dalla Dichiarazione di Rio viene poi ripresa anche dal Vertice Mondiale sullo Sviluppo sostenibile (WSSD) di Johannesburg del 2002, che ha generato la Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile e il relativo Piano d’Azione: tali documenti hanno affermato la centralità della sostenibilità ambientale come concetto dalla triplice visione, vale a dire come fattore di:

- tutela ambientale dell’ecosistema;
- sostenibilità economica, intesa come crescita produttiva delle risorse;
- sviluppo sociale, come difesa dei diritti umani, lotta alla povertà, equità distributiva delle risorse e tutela della salute.

In tale contesto, lo sviluppo sostenibile è individuato come l’unica alternativa per realizzare una crescita tenendo conto sia delle necessità economiche, sia di quelle sociali che ambientali e per costruire una struttura sociale più equa rispetto alle generazioni future: “lo sviluppo sostenibile richiede una prospettiva a lungo termine ed una larga partecipazione nell’elaborazione politica, nei ruoli decisionali e nell’implementazione, a tutti i livelli. [...] Le multinazionali, grandi e piccole, mentre perseguono le loro legittime attività, abbiano il dovere di contribuire all’evoluzione di comunità e società sostenibili ed eque”.

L’evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile in ambito internazionale è sicuramente fondamentale, ma a livello pratico è da segnalare come si tratti di norme non vincolanti (“soft law”), che pertanto non generano obblighi giuridici; in tal senso acquistano centralità, ad esempio, gli interventi effettuati a livello comunitario, nei quali il principio di sviluppo sostenibile ha un carattere vincolante anche a livello legislativo in quanto espressamente previsto nei trattati comunitari.

Le norme a cui ci si riferisce sono:

- il Trattato di Roma del 1957, istitutivo della Comunità Economica Europea, il quale all'art.2, nel momento in cui delinea le finalità che si propone la Comunità, ricomprende anche la promozione di uno “sviluppo armonioso delle attività economiche nell'insieme della Comunità, un'espansione continua ed equilibrata, una stabilità accresciuta, un miglioramento sempre più rapido del tenore di vita”;
- la Dichiarazione del Vertice di Parigi del 1972, in cui i governi dei Paesi membri affermano che “l'espansione economica non è un fine a sé stante ma deve tradursi in un miglioramento della qualità e del tenore di vita e particolare attenzione dovrà essere data alla protezione dell'ambiente onde porre il progresso al servizio dell'uomo”;
- il primo Programma di azione comunitaria in materia ambientale del triennio 1973-1976, in cui vengono definiti alcuni principi di base in materia di sviluppo sostenibile, come ad esempio il principio di integrazione, per il quale “ogni intervento normativo, ogni azione amministrativa, in qualsiasi materia, in qualsiasi settore di attività, deve farsi carico del problema della tutela ambientale. L'ambiente si tutela cioè in ogni settore di disciplina. [...] Significa considerare la tutela ambientale come parte del processo di sviluppo, non separabile da questo”; da segnalare che il Programma del 1973 ha anch'esso natura di “soft law”, ma comunque ha contribuito a sviluppare a livello istituzionale una maggiore sensibilità in tema di sviluppo sostenibile, divenendo il riferimento di molti testi normativi successivi, regolamenti e direttive;
- l'Atto Unico Europeo del 1986, il quale attribuisce alla Comunità Europea competenza concorrente in materia ambientale e le affida il ruolo di soggetto garante di un'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali;
- la Dichiarazione di Dublino del 1990, con la quale gli Stati membri si impegnano affinché la loro azione governativa si fondi sui principi di sviluppo sostenibile e di un modo di agire preventivo e precauzionale; lo sviluppo economico deve essere “sostenibile e valido dal punto di vista ambientale”.

Successivamente, sono da segnalare gli interventi apportati con due trattati fondamentali per lo sviluppo dell'Unione Europea:

- il Trattato di Maastricht del 1992, il quale nello specifico inserisce tra gli obiettivi dell'Unione Europea quello di promuovere un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile: nello specifico, all'art. 2 introduce l'obiettivo di “una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente”, mentre nel trattato CE, all'art. 174, n. 2, viene inserito il “principio del livello elevato di tutela ambientale” e il principio di precauzione, già presente nel principio 15 della Dichiarazione di Rio;

- il Trattato di Amsterdam del 1997, che individua il concetto di sviluppo sostenibile come principio giuridico e fondamento delle politiche e delle azioni comunitarie, non solo quindi come linea-guida di natura etica; nello specifico, gli Stati membri sono “determinati a promuovere il progresso sociale ed economico dei popoli, tenendo conto del principio dello sviluppo sostenibile nel contesto della realizzazione del mercato interno e del rafforzamento della coesione e della protezione dell’ambiente”; obiettivo primario dell’Unione Europea è “promuovere un progresso economico e sociale, un elevato livello di occupazione e pervenire ad uno sviluppo equilibrato e sostenibile”.

La Carta dei Diritti fondamentali dell’Unione di Nizza del 2000 ripropone, poi, il collegamento fra integrazione e sviluppo sostenibile, affermando che “un elevato livello di tutela dell’ambiente e il miglioramento della sua qualità devono essere integrati nelle politiche dell’Unione e garantiti conformemente al principio di sviluppo sostenibile”.

Il Trattato di Lisbona del 2007 evidenzia che l’operato dell’Unione è finalizzato a “favorire lo sviluppo sostenibile dei paesi in via di sviluppo sul piano economico, sociale e ambientale, con l’obiettivo primo di eliminare la povertà [e] contribuire alla messa a punto di misure internazionali volte a preservare e migliorare la qualità dell’ambiente e la gestione sostenibile delle risorse naturali mondiali, al fine di assicurare lo sviluppo sostenibile”.

Inoltre, “l’Unione [...] si adopera per lo sviluppo sostenibile dell’Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un’economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell’ambiente”.

Arrivando, infine, al livello nazionale, nella Costituzione italiana non vi è, in effetti, un esplicito riferimento al principio di sviluppo sostenibile, il quale non è stato introdotto formalmente nemmeno a seguito delle riforme costituzionali degli ultimi anni (il termine “ambiente” è entrato nella Costituzione solo nel 2001 con la riforma del Titolo V - Legge costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001); tale concetto però è certamente richiamato da altre disposizioni, come ad esempio l’art. 4, nel quale il termine “progresso” è da considerare come sviluppo a cui partecipano le generazioni presenti e future, oppure l’art. 41, che definisce un limite allo sviluppo economico, e cioè quelle azioni svolte in contrasto con l’utilità sociale e che recano danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana.

L’art. 44 poi stabilisce che l’utilizzo del suolo deve essere razionale e che va considerato il principio di equità nei rapporti sociali in modo da non arrecare danni alle generazioni odierne né a quelle future, mentre gli artt. 9, 117 e 119 affermano il principio di tutela dell’ambiente e le competenze giuridiche in materia.

Da segnalare infine che il concetto di sviluppo sostenibile è stato ripreso nella legislazione italiana anche dal Codice dell'Ambiente (D. Lgs. n. 152/2006) all'art. 3-quater, il quale specifica che "ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi [...] al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future".

Esistono poi anche delle disposizioni legislative locali che hanno introdotto la tutela dei diritti delle future generazioni, quali ad esempio la Legge Regionale della Valle d'Aosta n. 11 del 6 aprile 1998 in tema di pianificazione territoriale, oppure pronunce giudiziarie in materia, come le sentenze della Corte Costituzionale nn. 259 e 419 del 1996.

2.3 L'economia circolare

Un modello di sviluppo sostenibile, come visto sopra, presuppone che in un unico sistema economico-sociale le attività poste in essere tengano conto delle esigenze di tutti gli stakeholders coinvolti e preservino le risorse utilizzate anche a beneficio delle generazioni future; in tale contesto si pone appieno il modello produttivo di tipo circolare, inteso come "un'economia industriale concettualmente rigenerativa che mira a consentire flussi efficaci di materiali, energia, lavoro e informazioni in modo che il capitale naturale e sociale possa essere ricostruito"¹⁰⁷.

Secondo l'Unione Europea, l'economia circolare "è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile. In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta che il prodotto ha terminato la sua funzione, i materiali di cui è composto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile, nel ciclo economico. Così si possono continuamente riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore. I principi dell'economia circolare contrastano con il tradizionale modello economico lineare, fondato invece sul tipico schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare". Il modello

¹⁰⁷ Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy, Vol 1: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ed. Ellen MacArthur Foundation. Disponibile in www.ellenmacarthurfoundation.org.

economico tradizionale dipende dalla disponibilità di grandi quantità di materiali ed energia facilmente reperibili e a basso prezzo”¹⁰⁸.

L’economia circolare si basa su un flusso di risorse di due tipologie, quelle fisiche, che devono essere reintegrati nell’ambiente, attraverso processi ciclici che generano altri materiali rinnovabili per le attività economiche, e quelle tecniche, che devono essere recuperate senza entrare in esso e che vanno dunque riutilizzati, riparati, rigenerati e, in ultima istanza, riciclati, riducendo al minimo gli impatti in termini di consumi energetici necessari e portando invece al massimo la creazione di valore, anche attraverso di essi.

L’economia circolare pertanto consta in una ristrutturazione delle attività produttive già in fase progettuale, in modo tale che gli scarti vengano minimizzati e, ove ci fossero, recuperati, eliminando quelle fasi del ciclo produttivo poco efficienti in quanto producono materiale potenzialmente ancora utilizzabile o richiedono risorse e materie prime sempre nuove¹⁰⁹.

I principi alla base dell’economia circolare sono¹¹⁰:

- conservare il patrimonio naturale, riducendo la richiesta di risorse naturali utilizzate e aumentando il flusso delle risorse rinnovabili; nella fase di progettazione di un ciclo produttivo vengono scelte tecnologie e processi che utilizzano risorse rinnovabili o altamente efficienti;
- prevedere il circolo dei materiali: quelli naturali, come detto, vengono reimmessi in natura in modo sicuro, per poter essere trasformati in nuova materia prima, mentre quelli tecnici sono progettati già all’origine per ri-circolare ed essere riutilizzati, conservando per quanto possibile il valore del materiale e l’energia necessaria;
- incentivare sistemi produttivi e di consumo che minimizzano le esternalità negative a danno di ambiti come agroalimentare, trasporti, istruzione, salute e ambiente, a beneficio degli stakeholders complessivi.

Tali principi si sostanziano in alcuni comportamenti che definiscono compiutamente il funzionamento di un’economia di tipo circolare¹¹¹:

¹⁰⁸ Parlamento Europeo (2015). *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*. Disponibile in europarl.europa.eu.

¹⁰⁹ Iraldo, F. & Bruschi, I. (2015). *Rapporto GEO: Economia Circolare, principi guida e casi studio*. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi.

¹¹⁰ Ellen Macarthur Foundation (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ed. Ellen MacArthur Foundation. Disponibile in www.ellenmacarthurfoundation.org.

¹¹¹ Ellen Macarthur Foundation (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ed. Ellen MacArthur Foundation. Disponibile in www.ellenmacarthurfoundation.org.

- progettare ed operare in modo sistemico, in quanto gli individui, le imprese e l'ambiente costituiscono un unico complesso in cui ogni elemento è strettamente correlato agli altri, così come presuppone il concetto di sviluppo sostenibile; l'approccio sistemico definisce tali relazioni per arrivare a progettare sistemi pienamente efficaci;
- sostenere la diversità, in quanto elemento essenziale per ottenere flessibilità e resilienza di un sistema; è necessario dunque che un ecosistema, a seguito di un agente perturbatore proveniente dall'esterno, sia in grado di ritornare al proprio stato originale, recuperando le proprie caratteristiche essenziali; allo stesso tempo, nell'ambito di un sistema economico è necessario bilanciare le variabili produttive per garantire efficienza nel lungo periodo;
- utilizzare risorse rinnovabili, in modo da minimizzare la dipendenza dalle risorse naturali e aumentare la resilienza del sistema;
- ridurre i rifiuti, facendo in modo che il materiale di scarto di un ciclo produttivo rappresenti materia prima in un altro ciclo; ciò avviene mediante una fase progettuale che preveda già in essa la riduzione dell'energia necessaria all'interno del ciclo produttivo e l'ottimizzazione della conservazione del valore creato;
- inglobare le esternalità nei prezzi dei prodotti, in modo tale che essi riflettano i costi in senso trasparente.

L'obiettivo finale dell'economia circolare è arrivare a:

- “ridurre”, cioè produrre e consumare utilizzando la minore quantità possibile di energia e di materie prime e riducendo l'emissione di elementi dannosi per l'ambiente, al fine di incrementare l'efficienza del sistema economico;
- “riutilizzare”, vale a dire usare i prodotti anche dopo che sono già stati dismessi, evitando che diventino rifiuti nocivi; il riutilizzo porta maggiori benefici ambientali, in quanto abbisogna di meno risorse, energia e lavoro, e inoltre crea un circolo virtuoso per il quale la richiesta di prodotti riutilizzabili genera una produzione incentivata ad offrire beni usabili in più cicli;
- “riciclare”, ossia utilizzare molteplici volte un prodotto recuperando materiali di scarto da trasformare in altri prodotti, anche per scopi differenti da quelli per cui è nato; il riciclo, rispetto al riutilizzo, è considerato meno efficiente, in quanto il recupero si limita generalmente ad alcune componenti del prodotto dismesso¹¹².

¹¹² Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, S. (2016). A review on Circular Economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, Issue 114, p. 11 ss.

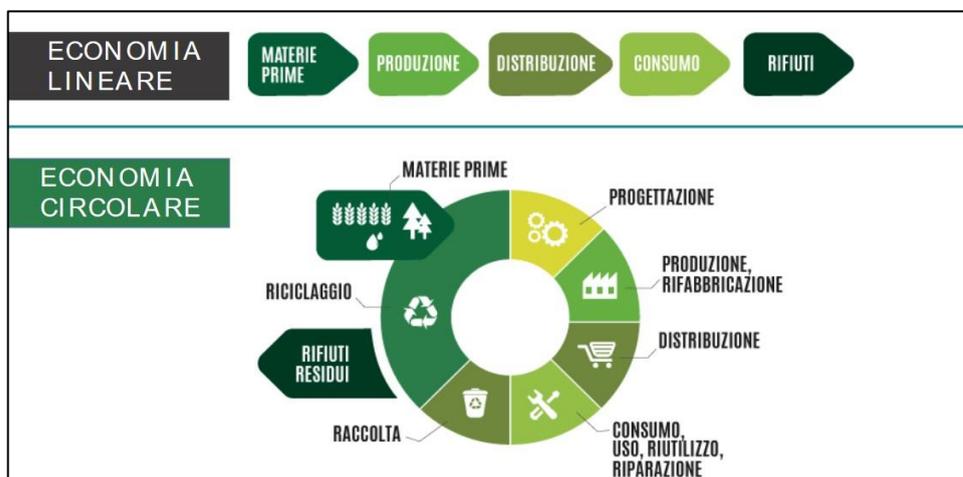
L'economia circolare costituisce, in conclusione, un mutamento essenziale nelle modalità produttive, nell'ottica di una reinterpretazione del rapporto tra ambiente e sviluppo economico, secondo una visione olistica che coinvolge tutti gli stakeholders nella definizione di processi produttivi e di consumo sostenibili.

Le imprese, in particolare, nell'economia circolare implementano pienamente quei principi di responsabilità sociale visti sopra, per i quali i sistemi economici e quelli ambientali/sociali non si limitano a scambiarsi risorse, fattori di produzione, beni e rifiuti, ma rispettano reciprocamente le norme di funzionamento e i limiti esistenti in ciascuno di essi secondo una relazione virtuosa di stampo circolare.

Tale paradigma di sviluppo abbandona le visioni affermatesi fino agli anni '60 secondo le quali la natura è fonte inesauribile di risorse e deposito illimitato degli scarti delle attività di produzione e di consumo, per giungere invece ad un'economia pienamente rispondente ai principi della sostenibilità secondo quanto affermato dal Rapporto Brundtland.

L'economia circolare, in virtù della maggiore efficienza nella gestione delle risorse e del recupero di materiali che hanno ancora valore, incentiva appieno un modello sostenibile, non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale.

Figura 1. Differenza tra economia tradizionale/lineare ed economia circolare.



Fonte: Commissione Europea (2015). *Comunicato stampa “L’anello mancante: la Commissione adotta un nuovo e ambizioso pacchetto di misure sull’economia circolare per rafforzare la competitività, creare posti di lavoro e generare una crescita sostenibile”*. Bruxelles.

Figura 2. L’economia circolare secondo l’Unione Europea.



Fonte: Parlamento Europeo (2015). *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*. Disponibile in europarl.europa.eu.

2.4 L'evoluzione dell'economia circolare

La teoria del “limite alla crescita” vista in precedenza può essere considerato il punto di inizio del dibattito in merito al concetto di economia circolare: la crescita economica non poteva proseguire in maniera costante e infinita all'interno di un sistema chiuso e circolare come il nostro, in quanto la domanda di prodotti alimentari e di energia cresceva esponenzialmente, mentre l'innovazione tecnologica presentava una crescita ad andamento lineare, pertanto appariva necessario attuare un approccio differente in merito allo sviluppo economico.

Un contributo importante in tal senso è stato poi quello relativo al concetto di “loop & feedback” di Odum¹¹³, applicato all'economia produttiva, per il quale tutti gli attori del sistema economico sono strettamente interconnessi, creando una circolarità all'interno del sistema economico, e il cambiamento comportamentale di uno solo di loro rimane scarsamente rilevante se non vi è la cooperazione degli altri, mettendo così in risalto uno dei concetti essenziali dell'economia circolare.

Tale concetto è stato ripreso dalla branca dell'economia definita “economia ambientale”, per la quale un sistema economico di tipo circolare può generare strategie di sostenibilità attive rispetto al pianeta e agli individui¹¹⁴; gli economisti ambientali rilevano come l'economia tradizionale sia una “cowboy economy”, ossia un'economia per cui l'ambiente è parte di un sistema aperto ed è privo di limiti, e pertanto non esistono confini alla possibilità di approvvigionamento di materie prime e risorse energetiche, ma tale tipo di economia genera impatti estremamente negativi a livello ambientale, nonché sul piano sociale, in termini di comportamenti oppressivi da parte di alcuni operatori e obiettivi egoistici di sviluppo¹¹⁵.

Per tale motivo, è opportuno modificare il punto di vista secondo una “spaceman economy”, secondo la quale il pianeta è invece un sistema chiuso, nel quale ogni attore è correlato circolarmente agli altri e quindi ogni output del processo economico diventa un input per altri processi del sistema.

¹¹³ Odum, H. T. (1996). *Environmental Accounting: Energy and Environmental Decision Making*. New York: Wiley.

¹¹⁴ Boulding, K. E. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth, in Jarrett, H., *Environmental quality in a growing economy*. Saggio dal Sesto Forum RFF, New York, RFF Press.

¹¹⁵ Boulding, K. E. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth, in Jarrett, H., *Environmental quality in a growing economy*. Saggio dal Sesto Forum RFF, New York, RFF Press, p. 3 ss.

Il sistema economico è quindi strettamente interconnesso con il sistema ambientale, nonché parte di esso: il primo ha dei confini ben delineati, e pertanto deve svilupparsi tenendo conto dell'impossibilità di superare i maggiori limiti del sistema ambientale.

Lo sviluppo economico di conseguenza deve seguire un modello “full world”¹¹⁶, in cui il sistema economico preleva le risorse direttamente dal sistema ambientale ma, dopo il loro utilizzo, non genera rifiuti da “restituire” al sistema ambientale, ma anzi tutto ciò che viene modificato all'interno del sistema economico permane al suo interno per essere gestito nella maniera più efficiente possibile, in modo da non incidere negativamente sul sistema ambientale complessivo. L'economia ambientale quindi getta le fondamenta dell'economia circolare, rilevando come il processo economico debba necessariamente tener conto dei limiti di natura ambientale e al contempo gestire gli output all'interno dello stesso ciclo economico, evitando la produzione di rifiuti a discapito dell'ecosistema ambientale e la costante richiesta di materie prime.

Un'ulteriore teorizzazione che ha contribuito, a partire dagli anni '70, allo sviluppo del concetto di economia circolare è quello di “ecologia industriale”¹¹⁷, intesa come “lo studio dei flussi dei materiali e dell'energia nelle attività industriali e di consumo, delle loro conseguenze sull'ambiente e delle influenze dei fattori economico, politico, normativo e sociale sul flusso, sull'uso e sulla trasformazione delle risorse”¹¹⁸.

L'ecologia industriale parte dal presupposto che le attività dell'uomo e la produzione industriale generano significativi danni al sistema ambientale, considerato il fatto che i due sistemi sono strettamente interconnessi; l'ecologia industriale però non prefigura soltanto la necessità di recuperare gli output all'interno stesso del sistema economico e di ridurre la richiesta di materie prime, ma presuppone anche un passo ulteriore, vale a dire quello per il quale gli attori dell'economia circolare, oltre alla prevenzione e alla riduzione degli inquinanti, debbano anche porre riparo ai danni apportati all'ecosistema ambientale.

I modelli produttivi devono dunque essere totalmente rivisti, già in fase di progettazione del prodotto, secondo un'ottica di “eco-design” per la quale un prodotto permane all'interno del sistema economico per un tempo superiore alla sua vita “tradizionale”, allungando la sua utilità soddisfacendo esigenze diverse da quelle originarie.

¹¹⁶ Daly, H. E. (2005). Economics in a full world. *Scientific American*, 293(3), p. 78 ss.

¹¹⁷ Murray, A., Skene, K. & Haynes K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *J. Bus. Ethics*, 140 (3), p. 369 ss.

¹¹⁸ White, R. (1994). Prefazione, in Allenby, B.R. & Richards, D.J., *The Greening of Industrial Ecosystems*, New York: National Academy Press.

L'obiettivo principale dell'ecologia industriale è infatti quello di portare le produzioni verso una progettazione differente, quanto più possibile vicina a quella dell'ecosistema complessivo: è necessario in tal senso delineare il ciclo di vita di ogni tipo di materiale, prodotto e servizio proprio del sistema economico, ottimizzando tale ciclo per conseguire lo scopo della circolarità complessiva.

I principi su cui si basa tale concezione sono i seguenti¹¹⁹:

- valorizzare costantemente i rifiuti e i sottoprodotti: è necessario creare, in tal senso, all'interno del sistema economico una rete relazionale tra imprese (“eco-industrial network”) che permetta loro di poter riutilizzare rifiuti e scarti di un processo, trasformandoli in input utili per l'attività economica di altre imprese; in tal modo si genera un costante riutilizzo di tutte le risorse adoperate nei processi industriali grazie proprio alla continua interrelazione tra gli operatori economici;
- minimizzare le perdite causate dalle dispersioni: per “dispersione” si intende l'immissione nell'ambiente di materiali di scarto del sistema produttivo, che possono tradursi in sostanze tossiche ed inquinanti; secondo l'ecologia industriale, è necessario definire degli obiettivi di riduzione o di perfezionamento di tali dinamiche, al fine di arrecare meno danni possibili all'ecosistema di riferimento;
- dematerializzare l'economia: in tal senso, il flusso di materiali e di risorse energetiche all'interno del sistema produttivo deve essere minimizzato, conservando la stessa fornitura di beni riducendo però la quantità di energia, di materiali e di processi utilizzata; in tale ottica un contributo importante è quello della dematerializzazione del sistema economico, in cui la componente di servizio è prevalente su quella di prodotto e le performance vengono ottimizzate grazie all'utilizzo di materiali alternativi o sostitutivi, o quantitativamente e qualitativamente più efficienti; la dematerializzazione a sua volta può essere:
 - relativa, se si propone di ottenere più servizi e prodotti da una predefinita quantità di materiale utilizzato, andando pertanto ad ottimizzare la produttività;
 - assoluta, quando è finalizzata a ridurre il quantitativo di materiali utilizzato nel sistema industriale;
- ridurre l'utilizzo di materie prime fossili e incentivare invece l'uso di energie rinnovabili.

¹¹⁹ Erkman, S. (2001). Industrial ecology: a new perspective on the future of the industrial system. *Swiss medical weekly*, vol. 131, 37-38, p. 531 ss.

L'ecologia industriale quindi ha come obiettivo quello di portare il sistema economico ad analizzare i propri processi di uso dei materiali ad un'ottimizzazione costante; tale tendenza ha dato vita a molteplici strumenti di disamina finalizzati al raggiungimento di tale obiettivo.

Il "life cycle assesment-LCA" ad esempio è uno strumento orientato alla valutazione ed alla interpretazione degli input, degli output e del prodotto offerto in termini di impatto sull'ambiente circostante, considerate tutte le fasi del ciclo produttivo, dall'acquisizione delle materie prime fino alla produzione di rifiuti e alla loro gestione¹²⁰; in tal modo, l'impresa ha un quadro d'insieme del suo operato rispetto all'ambiente esterno e può analizzare ogni singola fase della propria attività, potendo così ottimizzare le performance di sostenibilità e circolarità per ciascuna di esse e aumentare la vita utile del prodotto.

Di conseguenza, è possibile soddisfare la domanda da parte del mercato, ottimizzando il processo produttivo, e al contempo equilibrare le esigenze di prodotto con quelle dell'ambiente;

Il modello LCA consta di diverse fasi applicative:

- la definizione dell'obiettivo, quale ad esempio l'ottimizzazione di alcune componenti del ciclo produttivo oppure la conformazione a degli standard di sostenibilità;
- l'inventario, ossia l'analisi preliminare che individua tutte le componenti dei processi produttivi dell'impresa con la relativa raccolta ed elaborazione dei dati, in coerenza, ovviamente, con l'obiettivo fissato nella fase precedente;
- la valutazione dell'impatto del ciclo di vita: attraverso i dati raccolti nell'inventario, si procede ad una valutazione degli impatti ambientali a seconda dei diversi ambiti di riferimento, con l'obiettivo di delineare soluzioni di ottimizzazione degli stessi;
- l'interpretazione dell'analisi, che si pone l'obiettivo di ricollegare le valutazioni rilevate con l'obiettivo definito nella prima fase, andando a delineare obiettivi e sotto-obiettivi di miglioramento delle fasi del ciclo produttivo.

Nonostante i vantaggi che tale sistema comporta, allo stesso tempo è evidente come sia abbastanza complessa la sua attuabilità, sia per quelle di ridotta dimensione, che generalmente non hanno sistemi informativi orientati alla raccolta e all'analisi di tali dati, sia per quelle di maggiori dimensioni, che presentano una quantità di dati difficilmente rilevabili ed interpretabili.

Inoltre, il sistema LCA costituisce un'analisi di tipo "cradle to grave" del prodotto, ossia dalla "culla" (la progettazione e l'approvvigionamento delle materie prime) alla "tomba" (la cessazione della vita utile e la nascita del rifiuto), mentre l'economia circolare, come visto, va oltre, volendo

¹²⁰ Lofgren, B., Tillman, A. M. & Rinde, B. (2011). Manufacturing actor's LCA. *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, p. 2025 ss.

arrivare ad ottimizzare anche la fase della gestione degli output nel senso del recupero e del riutilizzo.

Per tale motivo, è stato teorizzato anche un modello definito “cradle to cradle”, che non è orientato esclusivamente a minimizzare l’impatto negativo della produzione sull’ambiente, ma intende trovare anche impatti positivi per il sistema: partendo proprio dai concetti di eco-efficienza propri dell’ecologia industriale, fu notato che tali strategie generavano sicuramente un minor impatto ambientale nel breve termine, ma non erano sufficienti per conseguire obiettivi sostenibili di lungo periodo¹²¹.

Le strategie dell’ecologia industriale, infatti, parlavano di prodotti e processi il cui riutilizzo comportava necessariamente un degrado sui materiali, per cui gli utilizzi successivi avvenivano sempre secondo una creazione di valore di livello inferiore; l’obiettivo del modello produttivo “cradle to cradle” era quello di conservare all’interno del ciclo produttivo, nel lungo termine, il valore dei materiali utilizzati, limitando pertanto il ricorso a materie prime vergini.

Tutto ciò però significava ristrutturare gli interi processi industriali secondo un’ottica per la quale tali processi non devono produrre scarti e l’obiettivo non è più quello di ridurre l’impiego di nuovi materiali nel ciclo produttivo; al contrario, la produzione non genera scarti e i materiali adoperati sono quelli già esistenti all’interno del ciclo, senza che essi vengano eliminati o ridotti di valore tramite processi di riciclo poco efficaci.

Le risorse e i materiali dunque non subiscono un processo di “re-cycling”, ma piuttosto di “up-cycling”, venendo continuamente ed efficacemente valorizzati e rimanendo nel ciclo economico il più a lungo possibile; mentre il modello LCA si pone l’obiettivo di ridurre il flusso “cradle to grave” dei materiali, il modello “cradle to cradle” genera ciclicità, attraverso la quale i materiali non fuoriescono dal sistema economico per andare ad impattare sull’ecosistema, ma invece ripropongono costantemente il loro valore nell’ambito di altri cicli produttivi.

I principi alla base del modello “cradle to cradle” sono i seguenti:

- il rifiuto è considerato come un “alimento” per il ciclo economico, per cui il materiale di scarto viene re-impiegato in ulteriori cicli successivi; di conseguenza, i prodotti e i processi produttivi devono essere riprogettati nell’ottica della ciclicità continua dei materiali utilizzati: nello specifico, i prodotti di consumo, soggetti a degrado a seguito del loro utilizzo, devono essere progettati con l’obiettivo di ottimizzare il suo re-inserimento nel sistema con un impatto non negativo, mentre i prodotti che non è possibile reinserire nell’ecosistema, data la loro complessità, devono essere progettati in maniera tale che

¹²¹ McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. New York: North Point Press.

possano essere riutilizzati all'interno del sistema produttivo stesso, senza generare rifiuto e, conseguentemente, danno all'ambiente; tale ciclo, che a prima vista potrebbe sembrare dannoso invece per le imprese, in termini di maggiori costi, e anche per i consumatori, che dovrebbero sostenere un prezzo più elevato, in realtà genera positività per entrambi tali soggetti, in quanto le imprese produttrici sono incentivate a offrire prodotti di maggiore qualità, con un ciclo di vita allungato e costituiti da materiali che possono essere riutilizzati per differenti tipologie di processi, mentre il consumatore beneficia di un prodotto di qualità e non deve sostenere la responsabilità della gestione del prodotto a fine vita;

- è necessario utilizzare fonti di energia rinnovabili, in quanto nella produzione l'energia utilizzata subisce necessariamente una dispersione, e quindi è una risorsa che non è possibile riutilizzare compiutamente in senso ciclico; l'utilizzo di energie rinnovabili sopperisce appunto a tale dispersione, per cui è opportuno agire sulla qualità dell'energia utilizzata, e non piuttosto sulla quantità, come affermava invece il modello LCA;
- il ciclo economico deve valorizzare le diversità esistenti al suo interno, in termini di elementi sociali e culturali; il modello "cradle to cradle" deve integrare dunque le variabili socio-culturali proprie del territorio di riferimento e utilizzare quanto più possibile materiali presenti sul territorio stesso.

Il concetto di produzione "cradle to cradle" è stato successivamente associato anche a quello di "performance economy", una teorizzazione in base alla quale si può conciliare l'obiettivo della sostenibilità in termini circolari con un altro obiettivo, cioè la creazione di posti di lavoro all'interno del sistema¹²².

Partendo dal presupposto che tutte le strategie di sostenibilità si sono concentrate sul riutilizzo delle risorse a basso valore aggiunto, i fautori della "performance economy" invece intendono valorizzare quelle attività centrali nella conservazione di risorse all'interno dell'attività economica, ottimizzando il riutilizzo di tali risorse, ma al contempo aumentando l'offerta di lavoro; ciò si ottiene non aggiungendo valore all'offerta, ma preservando il valore già esistente all'interno del ciclo economico tramite la costante ri-valorizzazione di esso.

La "performance economy" dunque si fonda sui concetti di "re-use", ossia il riutilizzo a livello secondario delle risorse, il "re-manufacturing", inteso come un allungamento del ciclo di vita del prodotto tramite riparazioni e innovazioni, e il "re-cycling", cioè la conversione dei materiali in altre tipologie d'uso.

Il riutilizzo è da preferire al re-manufacturing, e quest'ultimo è da preferire al riciclo, secondo la logica per la quale è preferibile un ciclo più breve e più vicino a quello originario: ciò consente di

¹²² Stahel, W. R. (2010). *The performance economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ridurre gli impatti negativi sull'ambiente e genera offerte di lavoro a livello locale e la rivalutazione del territorio.

La ciclicità continua dei prodotti e dei materiali, poi, deve essere costante, cioè bisogna sempre individuare delle alternative d'uso; considerato però che la possibilità di riuso, riparazione e riciclo dei prodotti è limitata, in quanto si genera comunque uno scarto, è opportuno rallentare il più possibile il ciclo dei materiali stessi.

Infine, la “performance economy” pone l'accento su un'ulteriore variabile precedentemente non rilevata adeguatamente, e cioè la possibilità di passare da un'offerta di prodotto ad una di servizio: la proprietà del bene utilizzato dal consumatore dovrebbe restare all'interno dell'impresa, la quale concede al consumatore la possibilità di utilizzarlo, riducendo in tal modo gli sprechi.

L'impresa quindi si trova ad erogare servizi, non a vendere un prodotto; è il concetto proprio, ad esempio, della “sharing economy”, nella quale l'utilizzo del bene si sostituisce al possesso del bene stesso.

Il modello “cradle to cradle” e la “performance economy” evidenziano efficacemente alcuni aspetti essenziali dell'economia circolare, così come il concetto di “blue economy”¹²³; tale modello si contrappone agli altri sistemi economici pre-esistenti, individuati come:

- “red economy”: è il modello del consumo di massa e della disattenzione nei confronti della sostenibilità; i prodotti, i materiali e l'energia vengono costantemente immessi nel sistema economico, generando impatti negativi rispetto all'ecosistema (economia lineare);
- “green economy”: è questo il modello che rileva la responsabilità dell'impresa rispetto alla riduzione degli impatti negativi a livello ambientale; ciò però prevede ingenti investimenti da parte delle imprese, per cui diviene un modello scarsamente diffuso.

La “blue economy” invece intende sottolineare l'importanza della sostenibilità d'impresa, rendendo però tale orientamento accessibile, vale a dire produttivo di una riduzione dei costi, non di un loro incremento.

Ciò avviene utilizzando risorse locali, riutilizzando gli scarti, creando un sistema di relazioni con gli altri operatori, evolvendosi continuamente mantenendo la competitività; gli elementi di successo in tal senso sono dunque l'innovazione, che consente di contemperare gli obiettivi di crescita della sostenibilità e le esigenze del mercato, e la competitività.

L'impresa dunque deve da un lato ottimizzare l'utilizzo di tutti i materiali ed evitare sprechi, dall'altro accrescere l'economia locale tramite il riuso di prodotti per soddisfare esigenze differenti o la creazione di centri di recupero dislocati sul territorio di riferimento.

¹²³ Pauli, G. A. (2010). *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Taos NM: Paradigm Publications.

Tutti questi concetti vengono sintetizzati compiutamente nella teoria della “bio-mimesi”, secondo la quale i processi industriali devono essere riconsiderati prendendo spunto dal funzionamento della natura stessa¹²⁴: il pianeta nel corso degli anni ha sempre avuto la capacità di trovare strategie per la risoluzione dei problemi, e l’uomo può utilizzare questa conoscenza per adeguarla al contesto della produzione adottando gli stessi principi propri della natura.

La natura e il ciclo dell’ecosistema quindi devono essere presi come esempio nella strutturazione di un processo produttivo, come nel caso dell’utilizzo di fonti di energia rinnovabili, oppure della progettazione di un prodotto tenendo conto delle possibilità di riutilizzo.

Tutte le operazioni poi devono tendere a conseguire elevati di sostenibilità e non generare alcun tipo di danno verso l’ambiente, e ciò avviene anche attraverso l’apprendimento dei processi naturali e la loro applicazione in quelli socio-economici.

L’imitazione della natura fa sì che le imprese creino innovazioni tecnologiche, di prodotto o di processo, che le rendono sostenibili, competitive e maggiormente resilienti; considerato che la natura è un sistema ciclico, la “bio-mimesi” costituisce un ambito teorico importante nella comprensione del tema della ciclicità economica e della circolarità.

Le teorizzazioni riportate finora hanno tutte dei punti in comune, che partono dal presupposto che il sistema produttivo deve necessariamente operare un ripensamento delle proprie dinamiche nel senso di un passaggio da un modello lineare (la “cowboy economy” o la “red economy”) ad uno di tipo circolare, in cui le imprese, insieme agli altri operatori del sistema stesso, quindi gli stakeholders, si attivino per valorizzare i prodotti e i materiali già utilizzati all’interno senza la continua richiesta di nuove risorse dall’ambiente esterno.

Tutto ciò evita la creazione di scarti una volta che il prodotto abbia concluso la sua vita, riducendo gli impatti negativi sull’ambiente e rendendo i processi economici maggiormente sostenibili.

Inoltre, è importante sottolineare il concetto di valorizzazione del prodotto: l’economia circolare spesso viene, erroneamente, identificata con il concetto di riciclo, cioè di riuso di un prodotto o di parte di esso, mentre in realtà, come osserva la teoria della “performance economy”, il riciclo risulta essere solo l’ultimo dei cicli ottimali, vale a dire quello che deve essere realizzato quando il prodotto non può più essere né riutilizzato per un altro scopo né beneficiare di modifiche o riparazioni finalizzate all’allungamento della sua vita utile.

Questo aspetto viene evidenziato anche dalla teoria del “cradle to cradle” e dall’ecologia industriale, nel momento in cui si definisce l’“eco-industrial network” come rete di connessioni tra gli operatori finalizzata a migliorare la durata del materiale all’interno del ciclo produttivo nel lungo termine.

¹²⁴ Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. New York: Morrow.

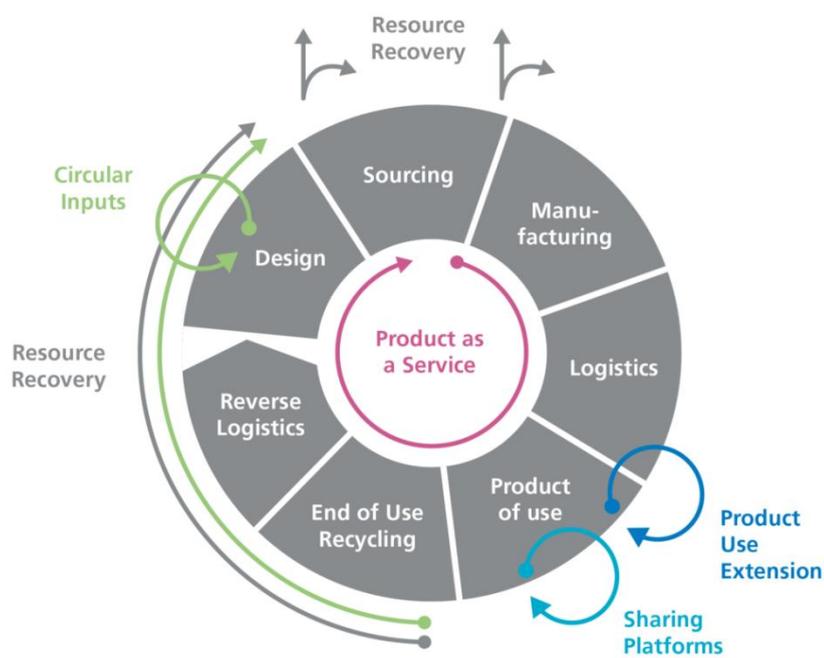
Al contempo, ogni teorizzazione porta un suo contributo specifico: mentre ad esempio l'economia ambientale e l'ecologia industriale analizzano le strategie di riduzione degli impatti negativi dell'attività economica complessivamente, rispetto al sistema ambiente, la "performance economy" e la "blue economy" mirano a modificare direttamente il modello produttivo dell'impresa singola, conciliando la sostenibilità ambientale con il miglioramento delle performance, per arrivare ai modelli "cradle to cradle" e della "bio-mimesi" che introducono le dinamiche funzionali proprie della natura all'interno dell'attività produttiva, rendendo l'impresa quasi un elemento "naturale", interno all'ecosistema ambientale.

2.5 I modelli di business di tipo circolare

Le attività di produzione di tipo circolare presuppongono, come visto in precedenza, una riconversione totale del modo di pensare l'impresa, che parte dalle fasi progettuali, fino ad arrivare all'approvvigionamento delle materie prime, al "manufacturing", alla logistica e alla fase post-vendita; l'obiettivo finale infatti non è semplicisticamente quello di ottimizzare in maniera secondaria e aggiuntiva l'impatto produttivo sulle risorse naturali, ma costituire una concezione completamente diversa di attività economica all'interno del più ampio contesto socio-economico. In tale ottica, è possibile delineare cinque modelli produttivi che rispecchiano la visione propria dell'economia circolare e che attraversano tutte le fasi del ciclo economico, dalla progettazione alla "seconda vita" del prodotto offerto¹²⁵.

¹²⁵ Accenture (2015). *Circular Advantage. Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*. Disponibile in www.accenture.com

Figura 3. I cinque modelli di business dell'economia circolare.



TYPICAL VALUE CHAIN



CIRCULAR INPUTS
Use of renewable energy, bio-based or potentially completely recyclable materials



PRODUCT USE EXTENSION
Prolongation of product use through repair, reprocessing, upgrading and resale



SHARING PLATFORMS
Increased usage rates through collaborative models for usage, access, or ownership



RESOURCE RECOVERY
Recovery of usable resources of energy from waste or by-products



PRODUCT AS A SERVICE
Offer of product use with retention of the product at the producer to increase resource productivity

Fonte: SITRA (2018). *Circular economy business models for the manufacturing industry*. Disponibile in www.sitra.fi.

Innanzitutto, quindi, è necessario creare una vera e propria filiera produttiva “circolare”, da intendersi come un sistema di aziende che riguarda tutte le attività della catena del valore, in particolare per quanto attiene le fasi di approvvigionamento delle materie prime e di distribuzione delle risorse; la circolarità in tale ambito si consegue tramite:

- l'uso di energie e tecnologie rinnovabili, riciclabili e bio-degradabili;
- l'eliminazione degli sprechi di risorse;

- l'auto-rigenerazione delle stesse;
- l'adozione di rapporti relazionali tra imprese allo scopo di fornire e scambiare materiali sostenibili e la riduzione degli ostacoli, in tal senso, alle buone pratiche di economia circolare.

I vantaggi dell'adozione di una filiera circolare sono da ricercarsi nella diminuzione della dipendenza dei cicli produttivi da risorse per loro natura scarse, nonché nella riduzione del rischio collegato alla volatilità dei prezzi di alcuni materiali sul mercato.

Al contempo, diversi sono i benefici anche dal lato del consumatore: innanzitutto, la diminuzione dei prezzi dei materiali, la minore diffusione di sostanze inquinanti nell'ambiente e la maggiore efficienza nell'uso delle risorse e la riduzione degli sprechi.

Dall'altro lato, molteplici sono anche le difficoltà che tale impostazione produttiva incontra: i tempi di realizzo sono lunghi, i costi iniziali possono essere alquanto elevati, così come gli investimenti necessari in attività di ricerca e sviluppo e nella fase di progettazione, per creare un prodotto che sia effettivamente circolare fin dalla fase iniziale del suo ciclo di vita, la nascita di una rete di imprese che ottimizzi la gestione delle risorse può incontrare resistenze al cambiamento.

Il modello produttivo circolare presuppone poi che il prodotto, alla fine del proprio ciclo di vita, non venga dismesso, in quanto privo di utilità, ma piuttosto venga avviato ad un processo di recupero e di riciclo che ha l'obiettivo di ricostituire il valore del bene per re-inserirlo in un nuovo ciclo di produzione o di uso.

In tale ambito giocano un ruolo essenziale le tecnologie e le capacità di recuperare elementi di valore di un prodotto output in modo che diventi una risorsa input per altri cicli produttivi o un nuovo prodotto con funzionalità equivalenti.

Lo scopo principale del modello di recupero e riciclo è dunque quello di ottimizzare l'efficienza nella gestione dei prodotti a fine vita creando un nuovo valore in essi grazie all'utilizzo di flussi circolari di attività; il prodotto utilizzato non è uno scarto, ma una risorsa, e ciò avviene recuperandolo alla fine del suo ciclo di vita, tramite estrazione di materiale utile per un nuovo ciclo di vita, oppure attingendo dagli scarti direttamente durante il processo produttivo interno all'impresa, ottenendo nuove risorse a costi estremamente limitati.

I vantaggi in tale ambito risiedono nelle difficoltà molto ridotte di realizzare tali operazioni e nella riduzione della dipendenza delle imprese da materie prime vergini, mentre i consumatori beneficiano della possibilità di disfarsi di prodotti non più utili per loro; è evidente che tali processi presuppongono una valorizzazione degli scarti interni da parte delle imprese, da un lato, e

dall'altro una relazione diretta con il consumatore per garantire il rientro dei prodotti a fine vita per recuperare i materiali ancora utili.

Il terzo modello produttivo utilizzabile per attuare una strategia produttiva circolare è poi quello relativo alle politiche di allungamento della vita del prodotto; tale azione è collegata a quelle finora viste, in quanto le attività di recupero e riciclo sono complementari all'estensione del ciclo di vita del prodotto, essendo comune lo scopo di minimizzare gli scarti e i rifiuti.

Nell'ambito dell'allungamento della vita utile del prodotto assume rilevanza centrale il concetto di "re-manufacturing", vale a dire la ricostituzione di un prodotto che presenta elementi ancora validi a livello funzionale tramite il loro assemblaggio con altri elementi nuovi o ricondizionati, sfruttando in tal modo non esclusivamente nuove risorse, ma anche materiali recuperati e ancora utilizzabili (progettazione modulare).

In tal modo si allunga la vita utile del prodotto, ma ci si indirizza anche verso un altro obiettivo, cioè quello di progettare prodotti che possano esplicare la propria utilità il più a lungo possibile e che siano riparabili e riutilizzabili in un nuovo processo di valore; in pratica, l'allungamento della vita del prodotto presuppone la creazione di prodotti con funzionalità elevate al fine di aumentare la durata del loro ciclo di vita, il rientro di prodotti al termine del ciclo di vita per portarli ad una condizione di uso originaria, il ritiro di prodotti e la rivendita sul mercato secondario, l'aggiunta al prodotto già esistente sul mercato di nuove caratteristiche o funzionalità con l'obiettivo di adeguarlo alle nuove richieste dei consumatori, senza proporre un nuovo prodotto, la riparazione del prodotto in luogo della sostituzione dello stesso.

A fronte degli indubbi vantaggi che tale impostazione comporta in termini di impatto sull'ecosistema, sicuramente vi sono degli ostacoli da considerare, quali ad esempio la necessità di sviluppare aggiornamenti costanti del prodotto per mantenerlo valido sul mercato, visto che si riduce la sostituzione con un nuovo prodotto, e quella di progettare un prodotto modulare e con parti facilmente sostituibili; inoltre, anche in questo caso bisogna attivare delle azioni di cooperazione con il consumatore per far sì che si attuino efficacemente gli interventi di riparazione e sostituzione della componentistica.

Altro fattore di circolarità è la condivisione del prodotto ("sharing economy"): grazie soprattutto alle nuove tecnologie della comunicazione digitale, esistono delle piattaforme di condivisione di prodotti e servizi tra utenti diversi, sulle quali è possibile acquisire la possibilità di uso di un bene che non si possiede e la riduzione dei prodotti in circolazione, e quindi dei potenziali rifiuti.

La "sharing economy" porta con sé molteplici vantaggi: la possibilità per il consumatore di aumentare i prodotti a sua disposizione senza investimenti di rilievo, di poter utilizzare un bene ad un prezzo ridotto e solo in caso di effettiva necessità, di avere un prodotto di qualità tramite procedure semplificate.

Ulteriore evoluzione dell'economia della condivisione è, infine, la trasformazione delle imprese da venditori di prodotti a prestatori di servizi: in pratica, nell'ambito di un mercato sempre più competitivo, le imprese possono presentare al consumatore un'offerta più diversificata a livello di servizio in modo da incrementare la soddisfazione del cliente finale a parità di prodotto.

Il servizio in tale contesto può essere ricollegato:

- al prodotto stesso, in quanto servizio complementare che ne aumenta il valore di uso;
- all'uso, tramite tipologie di servizi che consentono di sfruttare al meglio il prodotto senza necessità di ricorrere al suo possesso;
- al risultato, grazie alla specializzazione funzionale che genera maggiore competitività dall'utilizzo di quel prodotto.

Oltre ai benefici per il consumatore e alla massimizzazione di valore per le imprese, sono evidenti anche i vantaggi in materia di riduzione delle emissioni inquinanti e di ottimizzazione dell'impatto ambientale finale del prodotto.

Capitolo 3. Rendicontazione e report di sostenibilità

3.1 La comunicazione esterna della responsabilità sociale

La corporate social responsibility di un'impresa coinvolge anche le attività di comunicazione: la letteratura in materia affida diversi compiti alla comunicazione, tra cui lo stakeholder management, il miglioramento dell'immagine d'impresa, il riconoscimento all'interno dell'ambiente di riferimento; in tal senso, la comunicazione della CSR si pone innanzitutto l'obiettivo di costruire e sviluppare il capitale reputazionale, vale a dire quel patrimonio d'impresa per il quale l'organizzazione allinea i valori propri a quelli degli stakeholders, attraverso delle attività di condivisione nei confronti dei vari soggetti di riferimento.

Secondo l'ottica della "triple bottom line", il soddisfacimento delle necessità degli stakeholders è un processo costante, che si instaura anche attraverso le relazioni fiduciarie durevoli con i vari portatori di interesse; la comunicazione d'impresa interviene efficacemente in tal senso, in quanto elemento essenziale per avviare e conservare il rapporto con tali soggetti.

L'obiettivo della comunicazione quindi si sposta dalla creazione dell'immagine d'impresa alla costruzione della reputazione, un concetto differente, più realistico, che si autoalimenta con le aspettative degli stakeholders e con il loro pieno soddisfacimento¹²⁶.

L'altro obiettivo della comunicazione, nell'ambito della CSR, è poi la conservazione della reputazione e la minimizzazione del rischio reputazionale: la reputazione presso i vari portatori di interessi può infatti subire dei "danni", derivanti da vari fattori, tra cui ad esempio la mancata corrispondenza tra gli impegni presi dall'impresa in ambito sociale, così come veicolati dalle azioni di comunicazione, e le effettive performance rilevate: l'impresa che intende essere sostenibile ha elevate possibilità di creazione di una valida reputazione, in virtù del riconoscimento dei valori fondanti da parte dei molteplici portatori di interesse, ma al contempo corre un significativo rischio reputazionale dovuto ad una eventuale mancanza di performance, così come "promesso" attraverso la comunicazione della CSR (si veda ad esempio la questione del "greenwashing", di cui si parlerà nel prosieguo).

¹²⁶ Choi, S. & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of business ethics*, 104(2), p. 269 ss.

Perseguendo tali due obiettivi prioritari, l'impresa quindi deve delineare al meglio l'attività di comunicazione del proprio impegno a livello di sostenibilità: innanzitutto, essa deve definire i destinatari cui rivolgersi, una fase estremamente importante in quanto l'individuazione dei pubblici di riferimento presuppone la piena conoscenza del contesto in cui si opera.

Proprio in tal senso, la pianificazione dell'attività di comunicazione della responsabilità sociale dell'impresa deve abbandonare il concetto "standard" di target, inteso come gruppo di individui definito secondo principi economici, sociali e demografici, che è alla base della comunicazione intesa in senso tradizionale, per avvicinarsi al concetto di stakeholder, cioè, come visto, quei soggetti collegati direttamente o indirettamente all'organizzazione.

I portatori di interesse possono essere sia interni che esterni, per cui il management deve analizzare il contesto ambientale di riferimento per poter delineare la strategia di comunicazione più adeguata, secondo quell'approccio sistemico ed integrato di cui si è parlato diffusamente in precedenza.

In tal senso, a differenza di quanto avveniva in passato, il cliente non costituisce il principale soggetto verso cui strutturare l'offerta e, di conseguenza, orientare l'attività di comunicazione; l'impresa invece si trova a dover soddisfare le necessità di una pluralità di soggetti, spesso anche in contrapposizione tra di loro, tra i quali il cliente conserva sicuramente la sua centralità (in ottica economica), ma si accompagna ad altri soggetti interni ed esterni all'organizzazione che vanno correttamente individuati e soddisfatti nelle loro esigenze.

Le strategie di comunicazione quindi devono affrontare diverse difficoltà in tale ambito: innanzitutto, i bisogni espressi sono spesso divergenti e contrastanti tra di loro, e di conseguenza è difficile per l'impresa conservare una coerenza nelle varie politiche comunicazionali, soprattutto quando essa opera in contesti sociali e geografici differenti; ciò comporta che risulta difficoltoso anche definire quali sono le strategie di comunicazione ottimali da implementare.

Tutto ciò tenendo conto del fatto che la comunicazione può operare in diverse aree tematiche:

- quella sociale, cioè quella relativa a tematiche di interesse collettivo; la comunicazione in ambito sociale viene definita come "uno strumento persuasivo e di conoscenza utilizzato da soggetti pubblici e privati per coinvolgere la persona (consumatore/cittadino/donatore) e spingerla all'azione, rendendola partecipe dei problemi ma anche delle possibili soluzioni"¹²⁷;
- quella ambientale, intesa come "ogni tipologia di comunicazione tra impresa e i suoi stakeholders esterni relativamente agli impegni e alle performance dell'impresa stessa nell'ambito della sostenibilità ambientale, per fornire informazioni sui cambiamenti di

¹²⁷ Romana, F., Pugelli A. & Sobrero R. (2016). *La Comunicazione Sociale*. Roma: Carocci editore.

prodotto o di processi che dimostrano il suo coinvolgimento nelle tematiche dello sviluppo sostenibile”¹²⁸; la comunicazione ambientale quindi fa riferimento a tutte quelle forme di comunicazione pubblica su questioni e problematiche ambientali; così come afferma Cox, “la comunicazione ambientale cerca di migliorare la capacità della società di rispondere adeguatamente ai segnali ambientali rilevanti per il benessere della civiltà umana e del sistema biologico naturale”;

- quella riguardante la sostenibilità: secondo Ott, Muraca e Baatz, la comunicazione sulla sostenibilità è uno strumento essenziale per conseguire la sostenibilità dell’attività d’impresa attraverso la persuasione¹²⁹; la comunicazione della sostenibilità pertanto intende favorire comportamenti e buone prassi di sviluppo sostenibile, e pertanto costituisce una sintesi tra le comunicazioni di cui sopra, cioè sociale e ambientale, e quella prettamente economica.

Al di là delle definizioni appena viste, sicuramente si può affermare come la comunicazione della CSR non è semplicemente una sottosezione della comunicazione commerciale: quest’ultima, infatti, ha come scopo quello di persuadere i clienti facendo percepire loro i benefici derivanti dall’utilizzo del prodotto, mentre la comunicazione della sostenibilità intende non tanto persuadere i destinatari, ma piuttosto informarli e coinvolgerli, secondo una maggiore consapevolezza rispetto alle tematiche di riferimento.

Gli stakeholders, in altre parole, non vengono visti come soggetti passivi nel rapporto con l’impresa, ma anzi come operatori informati, esigenti e pertanto attivi nella ricerca di un’offerta che risponda efficacemente al proprio sistema di valori, tra cui essenziali sono la tutela dell’ambiente, lo sviluppo sostenibile e l’etica.

La comunicazione della sostenibilità, in definitiva, non intende evidenziare soltanto, e semplicisticamente, l’impegno dell’impresa a livello “tecnico” o filantropico, ma piuttosto rilevare come le strategie adottate si basino su una condivisione valoriale tra impresa, ambiente, società e stakeholders.

In questo senso, le strategie di comunicazione della CSR devono basarsi sui seguenti principi¹³⁰:

¹²⁸ Hunter, T. & Bansal, P. (2007). How standard is standardized MNC global environmental communication?. *Journal of Business Ethics*, 71(2), p. 135 ss.

¹²⁹ Ott, K., Muraca, B. & Baatz C. (2011). *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Berlino: Springer.

¹³⁰ Grant, J. (2009). *Green Marketing. Il Manifesto*. Milano: Brioschi.

- intuitività, cioè la capacità di rendere immediatamente comprensibile l'operatività dell'impresa negli ambiti sociali ed ambientali, trasmettendo i principi-guida su cui si basa il modello strutturale dell'organizzazione e le attività realizzate;
- integrazione, vale a dire la capacità di combinare efficacemente le principali leve sulle quali si può strutturare una strategia di sostenibilità, secondo le indicazioni precedentemente viste con riferimento alla "triple bottom line";
- innovazione, cioè implementare prodotti e processi con elevati livelli di performance sul piano della sostenibilità;
- invito, ossia indurre negli stakeholders l'adozione di comportamenti e stili di consumo adeguati;
- informazione, cioè illustrare loro tali possibilità e i vantaggi intrinseci.

Tali strategie mirano a far sì che l'impresa possa evidenziare al pubblico di riferimento il proprio impegno in materia di sostenibilità; elemento essenziale in tal senso è però la veridicità di quanto si afferma: le organizzazioni infatti possono manipolare la propria immagine dandone una visione più sostenibile di quella che è nella realtà.

Centrale in tale contesto è il concetto di "greenwashing", inteso come la pratica di millantare comportamenti sostenibili inesistenti al fine di migliorare la reputazione aziendale e ottimizzare i risultati economici; la strategia di greenwashing può riferirsi sia all'intera organizzazione, considerandola come la pratica di comunicazione realizzata nei confronti dei propri stakeholders per acquisire ai loro occhi una posizione migliore, oppure relativamente ad un prodotto specifico, nel momento in cui la comunicazione riguarda le caratteristiche e i benefici di esso.

Il greenwashing quindi presuppone due comportamenti collegati tra di loro, cioè la presenza di performance di sostenibilità di scarso livello e, al contempo, una comunicazione positiva su tale risultato, elementi che insieme mirano a migliorare la reputazione aziendale senza intervenire effettivamente, in senso sostenibile, sui processi di produzione e i comportamenti tenuti dall'impresa.

Una volta definito il concetto di greenwashing, è possibile delineare una matrice che evidenzia quali sono le posizioni delle imprese rispetto ai comportamenti effettivamente realizzati in materia di sostenibilità e le strategie di comunicazione adottate¹³¹:

¹³¹ Delmas, M.A. & Burbano, V.C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, ottobre.

COMUNICAZIONE SULLE PERFORMANCE DI SOSTENIBILITA'	POSITIVA	1. GREENWASHING FIRMS	2. VOCAL GREEN FIRMS
	NULLA	3. SILENT BROWN FIRMS	4. SILENT GREEN FIRMS
		SCARSE	OTTIMALI
PERFORMANCE DI SOSTENIBILITA'			

Fonte: Delmas, M.A. & Burbano, V.C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, ottobre.

La matrice evidenzia le imprese “green”, cioè quelle con buone performance di sostenibilità, distinguendole da quelle “brown”, ossia con prestazioni scarse in materia di tutela ambientale e sociale; le imprese “brown” non hanno generalmente interesse a comunicare la loro posizione negativa, restando “in silenzio” (quadrante 3), ma possono anche adottare una strategia di greenwashing, cercando di far apparire migliore la situazione in tale contesto (quadrante 1).

Al contempo, le imprese che invece adottano specifici comportamenti di sostenibilità (“green”) possono decidere di comunicare efficacemente le loro prestazioni (quadrante 2), oppure di non comunicare la loro operatività in maniera responsabile e le buone performance ottenute da un punto di vista ambientale e sociale.

Le imprese poi possono diventare “greenwashing firms” nel momento in cui ritengono di non continuare ad attuare le pratiche sostenibili ed etiche, conservando però le strategie di comunicazione che la individuano come impresa sostenibile (passaggio da “vocal green firms” a “greenwashing firms”), oppure se attuano una strategia di comunicazione di buone pratiche senza intervenire sui prodotti/processi nel senso della maggiore sostenibilità (passaggio da “silent brown firms” a “greenwashing firms”).

Alcuni elementi possono essere considerati indicatori di una campagna comunicazionale finalizzata al greenwashing¹³²:

- l'utilizzo di un linguaggio “fluffy”, cioè di parole con un significato non chiaro;

¹³² Ferrari, L., Renna, S. & Sobrero R. (2009). *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, Milano: ISEDI.

- la realizzazione di prodotti “green” in stabilimenti “dirty”, che non rispettano i requisiti di sostenibilità;
- l’utilizzo di immagini suggestive che danno un ingiustificato valore ecologico al messaggio;
- l’adozione di claim irrilevanti, che enfatizzano una caratteristica secondaria del prodotto che in generale non è eticamente valido;
- una dichiarazione di maggiore sostenibilità rispetto ai concorrenti, i quali però non sono assolutamente sostenibili;
- la mancanza di credibilità derivante dall’intenzione di far passare per sostenibili prodotti che sono per loro natura dannosi;
- l’utilizzo di termini troppo tecnici che possano confondere destinatari del messaggio inesperti;
- la valorizzazione di una certificazione apparentemente proveniente da un soggetto terzo ma che in realtà non è mai stata conseguita;
- la mancanza di prove di ciò che si comunica;
- la totale creazione ad arte di informazioni e dati in realtà inesatti.

È chiaro come una strategia di “greenwashing” non sia auspicabile da parte delle imprese, in quanto si tende a farle apparire, in tema di sostenibilità, per quello che non sono; altrettanto da evitare è, però, la situazione di quelle organizzazioni che agiscono positivamente in termini di sostenibilità ma non lo comunicano ai propri stakeholders (quadrante 4): in altri termini, si rileva come in effetti manchino delle linee-guida precise relativamente alla strategia di comunicazione più adeguata che devono adottare le imprese socialmente responsabili, per fare in modo che gli stakeholders rispondano positivamente allo stimolo comunicazionale evitando scetticismo e una percezione distorta della questione.

Parte della letteratura aziendalistica infatti evidenzia come la comunicazione riferita all’operatività sociale dell’impresa non sempre avvantaggia l’organizzazione, in quanto può portare a meccanismi di “cinismo” da parte dei soggetti coinvolti: “più le imprese evidenziano le loro ambizioni etiche e sociali, e più attirano le attenzioni critiche degli stakeholders”¹³³.

In pratica, può accadere che le imprese valide dal punto di vista della sostenibilità eccedano nell’evidenziare tale loro comportamento positivo tramite le strategie di comunicazione, ottenendo un effetto contrario a quello voluto, cioè portando il pubblico destinatario del messaggio

¹³³ Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a European review*, 15(4), p. 323 ss.

ad interrogarsi sulla veridicità di quanto affermato, e quindi sulla possibilità che tale strategia comunicazionale non intenda invece nascondere un reale comportamento inadeguato rispetto alla società e all'ambiente.

La comunicazione della sostenibilità deve pertanto bilanciare i due opposti, comunicando informazioni riguardo le buone pratiche adottate dall'organizzazione ma tenendo in debito conto che il pubblico a cui ci si rivolge può percepire una forzatura nel promuovere tali pratiche divenendo scettico in tal senso¹³⁴; il consumatore quindi si può porre in una posizione di estrema prudenza rispetto a imprese che mostrano pubblicamente, in maniera ripetuta ed enfatizzata, le proprie performance in materia di sostenibilità, in quanto tali strategie di comunicazione possono ingenerare in lui dubbi sull'attendibilità e sulla credibilità delle affermazioni riportate.

Il risultato è che i benefici della comunicazione sulla sostenibilità, paradossalmente, possono ridursi notevolmente anche per quelle imprese che sono realmente sostenibili, portando una perdita di credibilità della comunicazione che fa avvicinare, alla fine, le imprese "green" a quelle "brown", e ciò fa sì che per tali imprese non è più conveniente comportarsi in maniera sostenibile né comunicarlo (divenendo delle "silent brown firms").

Una volta delineati gli obiettivi della comunicazione all'esterno della responsabilità sociale d'impresa e le criticità che essa comporta, è opportuno evidenziare quali sono gli strumenti di comunicazione più adeguati in tal senso; la scelta degli strumenti è un elemento di fondamentale importanza, in quanto dimostra come l'impresa definisce le politiche attraverso cui comunicare la propria identità ambientale e il proprio orientamento alla sostenibilità.

Ciascun strumento ha poi delle sue specificità che lo rendono più o meno adeguato all'utilizzo nei confronti di un determinato gruppo di stakeholder; l'impresa dunque deve gestire efficacemente la definizione dei diversi strumenti e la loro integrazione, in quanto una campagna di comunicazione può benissimo utilizzare diversi strumenti in combinazione tra di loro.

I canali della comunicazione della sostenibilità possono essere classificati in strumenti di "accountability" e strumenti generali propri della comunicazione aziendale adeguati, negli obiettivi e nei contenuti, alle peculiarità di utilizzo nel senso della sostenibilità; la comunicazione della sostenibilità, infatti, a parte alcuni strumenti di report specifici, utilizza quegli strumenti generalmente propri della comunicazione di marketing: ogni strumento di comunicazione infatti può trasmettere efficacemente i messaggi sulla responsabilità sociale dell'impresa al pubblico dei destinatari, anche se alcuni strumenti possono essere più efficaci di altri, e sicuramente i report specifici più di tutti.

¹³⁴ Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR Communication. *International journal of management reviews*, 12(1), p. 8 ss.

Gli strumenti di comunicazione della CSR maggiormente utilizzati sono i seguenti:

- gli strumenti di accountability, ossia agli strumenti di rendicontazione che hanno come obiettivo principale quello di esplicitare agli stakeholder il corretto utilizzo delle risorse e del raggiungimento di performance in linea con gli obiettivi prefissati in tema di sostenibilità delle attività; per quanto riguarda gli specifici strumenti di accountability, ai report annuali si sono aggiunti altri strumenti di reporting, contenenti informazioni anche di natura finanziaria ed economica, in combinazione con quelle di sostenibilità, che potessero integrare il complesso informativo al fine di fornire maggiori dettagli ai vari stakeholder e rispettare le indicazioni di cui alla “triple bottom line” circa l’impegno sociale e ambientale unito alle esigenze economiche d’impresa¹³⁵; i report di sostenibilità sono oggi uno strumento imprescindibile nella comunicazione d’impresa, anche se spesso sono rivolti a destinatari più specifici, che posseggono cioè le competenze necessarie per comprendere i risultati raggiunti dalle imprese in termini di CSR¹³⁶; pertanto, è necessario che il reporting venga associato ad altri strumenti, di portata comunicazionale più ampia, che integrino l’azione dell’accountability rendendo le informazioni in esso contenute maggiormente accessibili anche ad un pubblico con competenze meno tecniche e più limitate; per tale motivo, ai report di CSR si affiancano gli strumenti di comunicazione generalmente adottati dall’impresa nei confronti dei propri stakeholders, vale a dire quelli che verranno riportati di seguito;
- le pubbliche relazioni, attività che devono risultare chiare e trasparenti, dotate di un linguaggio comprensibile e orientato al pubblico di riferimento, grazie alle quali si può attivare un rapporto di reciproco scambio tra i vari soggetti interessati alle tematiche della sostenibilità; l’obiettivo della CSR, come detto, è anche quello di costruire relazioni per ottimizzare la reputazione aziendale, e in questo senso le pubbliche relazioni costituiscono delle attività che presentano una stretta correlazione come la CSR, in quanto fondamentali per poter migliorare il livello delle relazioni tra l’organizzazione e i propri stakeholder; le pubbliche relazioni pertanto possono avere un ruolo di supporto essenziale alla corporate social responsibility e quindi essere degli efficaci strumenti di comunicazione delle più ampie iniziative di CSR;

¹³⁵ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d’impresa*. Padova: CEDAM.

¹³⁶ Pomeroy, A., Johnson, L. W., & Noble, G. (2013). Advertising corporate social responsibility: Results from an experimental manipulation of key message variables. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), p. 249 ss.

- i siti internet dell'impresa e i social media, che consentono all'organizzazione di avvicinarsi ai propri stakeholder, comprendere le loro aspettative e implementare delle strategie di comunicazione efficaci, garantendo una maggiore tempestività, riducendo i costi relativi alla predisposizione delle informazioni, ottimizzando il rischio di asimmetria informativa tra impresa e portatore di interessi; questi canali possono avere una grande importanza in relazione alla loro capacità di trasmettere i messaggi ai vari stakeholders, in quanto l'impresa può costruire, attraverso le nuove tecnologie, dei percorsi personalizzati sul singolo utente all'interno del sito; i canali social poi costituiscono oggi uno strumento essenzialmente nuovo che si è affermato nel corso degli anni coinvolgendo tutte le attività di comunicazione, dando grandi opportunità ma al contempo generando rischi in termini di reputazione difficilmente controllabili dall'impresa; considerato infatti che i loro contenuti sono direttamente realizzati dagli utenti, opinioni e recensioni che negative possono immediatamente essere veicolate contro l'organizzazione senza possibilità per la stessa di intervenire in maniera efficace; lo strumento dei social media quindi è un canale estremamente importante e imprescindibile nella comunicazione della CSR, ma al contempo alquanto delicato;
- i codici etici e di condotta, attraverso i quali le imprese comunicano il proprio impegno sociale evidenziando i doveri fissati dall'organizzazione rispetto a ciascuna categoria di stakeholder; sono documenti volontari che veicolano ai portatori di interessi le norme di condotta e i principi etici vigenti all'interno dell'impresa, ma che costituiscono anche uno strumento di autotutela per l'impresa stessa, in quanto consentono di prevenire eventuali comportamenti scorretti da parte di chi opera per conto dell'impresa attraverso l'identificazione delle responsabilità di ognuno dei propri membri¹³⁷;
- la pubblicità è un importante strumento di comunicazione adoperato dalle organizzazioni nelle generali attività di marketing; anche se potrebbe sembrare, dunque, poco adeguato ad una strategia di comunicazione della CSR, in realtà è uno strumento che può apportare grossi benefici all'impresa, se correttamente utilizzato; infatti, come detto, la comunicazione delle buone pratiche a livello di sostenibilità può non essere considerata attendibile dal pubblico, generando il paradosso della comunicazione della CSR; allo stesso tempo, l'impresa corre il rischio di non comunicare sufficientemente le proprie performance in termini di responsabilità sociale, lasciando alcuni stakeholder all'oscuro dell'impegno da essa intrapreso in termini di CSR; in tale contesto, si è evidenziato come i consumatori mostrano una certa resistenza nei confronti delle campagne pubblicitarie

¹³⁷ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.

focalizzate sulle tematiche ambientali e sociali, poiché le considerano come forme di pubblicità indiretta che hanno dunque un fine più profondo rispetto alla comunicazione della propria sostenibilità, e cioè quello di persuaderli ad acquistare il proprio prodotto; ciononostante, le campagne pubblicitarie possono comunque essere considerate uno strumento utile per veicolare contenuti aziendali positive e migliorare la reputazione e la fidelizzazione della clientela; le strategie di comunicazione della CSR che prevedono l'utilizzo dell'advertising quindi possono ingenerare grossi benefici ma anche notevoli rischi, questi ultimi legati a quello scetticismo nei confronti della comunicazione che il destinatario del messaggio può ad un certo punto esprimere; in tal senso, è opportuno riportare la classificazione delle campagne pubblicitarie in materia di sostenibilità proposte da Iraldo e Melis, secondo cui il contenuto del messaggio pubblicitario può essere "grey", quando la componente relativa alla sostenibilità è presente in via secondaria e sussidiaria rispetto ad una tematica principale oggetto del messaggio; "light green", se il messaggio ha una carica informativa circa le tematiche ambientali e sociali maggiore, "green", quando la componente relativa alla sostenibilità è centrale nel messaggio, e "solid green", quando il messaggio pubblicitario riporta informazioni specifiche e contestualizzate esclusivamente relative alla performance sociale ed ambientale dell'impresa¹³⁸;

- il punto vendita, che può costituire uno strumento aggiuntivo essenziale nella comunicazione della CSR, nel momento in cui il portatore di interessi non si sente coinvolto dai report o dai siti web aziendali; la comunicazione "in store" può ingenerare pertanto un maggior livello di coinvolgimento delle parti interessate, amplificando il messaggio tramite appositi strumenti, quali le pubblicità, l'allestimento del locale, il packaging del prodotto, l'azione del personale addetto alle vendite; si tratta di strumenti di comunicazione meno espliciti rispetto a quelli visti finora, ma che possono contribuire in maniera decisiva al posizionamento dell'impresa e alla sua reputazione in materia di sostenibilità agli occhi degli stakeholders; i punti vendita quindi sono strategici, sia per amplificare messaggi ambientali veicolati dall'impresa, sia per far recepire all'impresa i segnali provenienti dal mercato;
- gli strumenti non direttamente controllabili, come ad esempio il passaparola; tali strumenti presentano un elemento estremamente positivo, e cioè il fatto che non provengono dall'impresa e quindi agli occhi del destinatario sono maggiormente credibili; gli

¹³⁸ Iraldo, F. & Melis M. (2012). *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Milano: Il sole 24 ore.

stakeholders infatti sono molto più scettici nei confronti di messaggi provenienti direttamente dall'organizzazione piuttosto che da soggetti esterni, come ad esempio gli altri consumatori o i lavoratori nell'impresa stessa; in tal senso, è necessario evitare fenomeni di “word of mouth” negativo, cioè il passaparola che genera un danno all'organizzazione in quanto esprime un parere ostico nei confronti dei prodotti/servizi della stessa; l'impresa quindi vede minacciata la propria reputazione, in quanto chi riceve un passaparola negativo difficilmente cambia opinione, proprio perché tale canale di comunicazione è considerato estremamente credibile; le imprese pertanto devono adottare strumenti di comunicazione informali e indiretti per cercare di orientare il passaparola in senso positivo e creare un buon posizionamento nella percezione di tali soggetti esterni ad essa, veicolando efficacemente i propri valori nell'ambito della sostenibilità ai diversi portatori di interesse; altro strumento di comunicazione non controllabile è la copertura mediatica, cioè il ruolo che i mass media hanno nel proporre opinioni e punti di vista ai propri destinatari; in tale ambito, l'impresa deve orientarsi in senso collaborativo con essi, focalizzandosi su fonti informative indipendenti ed imparziali, con l'obiettivo di incrementare la credibilità presso gli stakeholders.

3.2 Il bilancio di sostenibilità

Tra gli strumenti maggiormente indicativi della responsabilità sociale d'impresa, e specificamente nell'ambito dell'accountability, particolare importanza riveste il bilancio di sostenibilità; nell'ottica dello “stakeholder engagement”, infatti, i portatori di interessi esprimono sempre di più il loro diritto ad essere informati e coinvolti nei processi decisionali delle imprese e tale coinvolgimento genera molteplici opportunità per ottimizzare la gestione e le performance aziendali, allineando i risultati a livello sociale, ambientale ed economico secondo i postulati del principio della “triple bottom line”.

In tale contesto, il bilancio di sostenibilità costituisce lo strumento con cui fornire ai portatori di interessi tali informazioni, che consentono loro di valutare le performance socio-ambientali dell'impresa in collegamento con i risultati economici conseguiti¹³⁹.

¹³⁹ Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.

Con il bilancio di sostenibilità quindi si passa da un orientamento collegato al valore economico dell'impresa ad un'ottica di rendicontazione che associa tale valore a quelli sociale e ambientale, dando vita ad una rendicontazione di sostenibilità integrata e inclusiva, in quanto sostitutiva, della rendicontazione tradizionale di stampo economico¹⁴⁰.

Negli ultimi anni tale tematica si sta affermando sempre di più presso gli operatori economici e non: le imprese infatti introducono, accanto ai documenti informativi tradizionali ed obbligatoriamente previsti dalla normativa, quali il bilancio economico di esercizio, uno strumento associato che consente di informare, valutare e contabilizzare, in modo volontario, in merito ai risultati conseguiti dall'impresa stessa in materia sociale, ambientale ed etica.

Il bilancio di sostenibilità si ricollega direttamente al concetto di responsabilità sociale d'impresa, la quale prevede proprio che le imprese debbano rendere conto in modo trasparente ai portatori di interessi delle risorse adoperate, delle attività svolte e delle performance realizzate; il bilancio di sostenibilità dunque costituisce “la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito”¹⁴¹.

Il concetto di bilancio di sostenibilità, così come considerato oggi, nasce negli anni '70, nel momento in cui l'ONU produce l'International standard of accounting and reporting for transational corporation, un documento del 1977 in cui si fa riferimento per la prima volta alla rendicontazione della responsabilità sociale d'impresa¹⁴²; il documento, nello specifico, stabilisce che l'impresa deve rendicontare in merito alle sue attività non solo a beneficio degli operatori di settore, ma a tutta la collettività, in particolar modo per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse umane e di quelle naturali, mettendo in evidenza le conseguenze apportate sull'ambiente.

Successivamente, tale impostazione è stata ripresa anche sul piano normativo: in Francia ad esempio il bilancio di sostenibilità è divenuto obbligatorio dal 1977 per le imprese con più di 300 dipendenti; anche nei paesi in cui non si è arrivati ad un obbligo di legge, comunque, il bilancio di sostenibilità ha assunto generalmente una forte rilevanza, soprattutto in Germania e in Gran Bretagna, paesi in cui le imprese hanno acquisito una consapevolezza della propria responsabilità

¹⁴⁰ Mazzoleni, M. (2005). *Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*. Milano: FrancoAngeli.

¹⁴¹ www.bilanciosociale.it

¹⁴² Rebecca, G. & Borriero, G. (2003). *Bilancio sociale: Breve evoluzione storica*. *Contabilità, finanza e controllo*.

sociale in termini di comportamento da adottare nei confronti dei propri interlocutori, mentre nel nostro paese la predisposizione della rendicontazione di sostenibilità è una scelta lasciata alla volontarietà delle organizzazioni.

La forza del bilancio di sostenibilità risiede nelle limitazioni che investono le rendicontazioni economiche tradizionali: il bilancio contabile, infatti, fornisce in modo sintetico generalmente tre tipologie di informazioni di natura prettamente quantitativa, e cioè:

- il patrimonio di un'impresa;
- il risultato economico di esercizio;
- i principi contabili su cui si basa la misurazione del risultato di esercizio.

La rendicontazione sociale invece va oltre, in quanto intende rendere conto ai portatori di interessi delle scelte e delle performance conseguite in un dato periodo in materia di sostenibilità, per cui l'ambito applicativo della rendicontazione non è più solo il valore economico creato dall'impresa attraverso tali scelte, ma anche il valore sociale generato e l'esplicitazione degli interessi di cui essa tiene conto.

Il bilancio di sostenibilità quindi è un documento autonomo che fornisce informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività aziendale; è pertanto un documento pubblico e riassuntivo, nel quale vengono definite le linee di programma per il futuro dell'operatività aziendale e che si rivolge a tutti gli stakeholders nonché alla collettività in generale¹⁴³.

Il bilancio di sostenibilità inoltre è una rendicontazione volontaria, la quale evidenzia come l'obiettivo dell'impresa sia quello di generare e ripartire valore aggiunto tra gli stakeholders, misurando quindi il risultato ottenuto sotto molteplici punti di vista, tramite una disamina in termini di sostenibilità delle operazioni e delle scelte che un'impresa pone in essere; nello specifico, l'attenzione viene focalizzata sulle conseguenze che le strategie dell'impresa generano su tutte le tipologie di soggetti con i quali l'impresa stessa, nello svolgimento delle proprie attività, si trova a rapportarsi.

In tal senso pertanto il bilancio di sostenibilità "certifica" il profilo etico di un'impresa, comunicando la sua sensibilità al contesto socio-economico in cui opera; tutto ciò avviene grazie al fatto che la rendicontazione di sostenibilità rispetta alcuni principi redazionali di base¹⁴⁴:

- la responsabilità: il bilancio di sostenibilità deve individuare le categorie di stakeholders ai quali l'impresa intende rendere conto delle proprie attività;

¹⁴³ Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001). *Principi di Redazione del bilancio sociale*. Disponibile in www.bilanciosociale.it

¹⁴⁴ Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001). *Principi di Redazione del bilancio sociale*. Disponibile in www.bilanciosociale.it

- l'identificazione: l'organizzazione deve fornire un'informazione quanto più completa possibile circa il proprio assetto proprietario e di governo, in modo da dare ai soggetti interessati la corretta percezione delle responsabilità ad esso collegate; è necessario inoltre esplicitare il modello etico di riferimento, inteso come complesso di valori, principi, regole e obiettivi (la "mission");
- la trasparenza: i soggetti interessati devono essere in grado di comprendere appieno il procedimento di rilevazione, classificazione e formazione del bilancio di sostenibilità, con evidenziazione degli elementi di discrezionali presenti;
- l'inclusione: il report deve indicare le istanze e rispondere agli interessi di tutti gli stakeholders, riportando anche la metodologia di indagine e di rendicontazione adottata; eventuali esclusioni o delimitazioni devono essere adeguatamente motivate;
- la coerenza: deve essere riportata una descrizione esplicita della conformità delle strategie realizzate ai valori dichiarati;
- la neutralità: il bilancio di sostenibilità deve essere imparziale e scollegato da interessi di parte o da specifici gruppi di pressione;
- l'autonomia dei soggetti incaricati di realizzare specifiche componenti: tali soggetti devono garantire la qualità del procedimento e devono essere dotati della massima autonomia e indipendenza di giudizio;
- la competenza: gli effetti dell'attività di impresa in ambito sociale e ambientale devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano, e non quando si realizza la relativa manifestazione finanziaria delle operazioni da cui nascono;
- la prudenza: gli stessi effetti sociali devono essere rappresentati nel report in modo tale da evidenziare il quadro reale dell'impresa; in particolare, quelli che si riferiscono a valori contabili devono essere indicati secondo il principio del costo;
- la comparabilità: deve essere possibile effettuare un confronto fra bilanci di periodi diversi della stessa impresa o con bilanci di altre imprese operanti in settori o contesti ambientali simili;
- la comprensibilità, la chiarezza e l'intelligibilità: le informazioni contenute nel bilancio di sostenibilità devono essere chiare e comprensibili; la proposizione dei dati deve rispondere al corretto equilibrio tra forma e sostanza, mentre la struttura e il contenuto del bilancio devono garantire la comprensibilità delle strategie adottate dall'impresa e del procedimento seguito;
- la periodicità e la ricorrenza: il bilancio di sostenibilità deve adottare la stessa periodicità di rilevazione del bilancio di esercizio;

- l'omogeneità: le informazioni quantitative di natura monetaria devono essere espresse in una sola moneta di conto;
- l'utilità: l'insieme dei dati che costituiscono il bilancio di sostenibilità deve essere costituito solo da informazioni utili a soddisfare le esigenze informative dei destinatari ed essere attendibile e completo;
- la significatività e la rilevanza: è necessario considerare solo gli accadimenti, economici e non, che hanno generato reali effetti sul contesto di riferimento; eventuali stime o analisi soggettive devono essere basate su ipotesi esplicite e congrue;
- la possibilità di controllo dell'informazione: il contenuto del report deve essere verificabile attraverso la ricostruzione del processo di raccolta e di rendicontazione dei dati;
- l'attendibilità: le informazioni riportate devono essere garantite contro errori e costituiscono una fedele rappresentazione della realtà dei fatti; il report quindi deve rappresentare in modo veritiero la situazione, con preferenza della sostanza sulla forma.

3.3 Gli standard di contenuto

Una volta delineati i principi fondanti la costruzione del bilancio di sostenibilità, è necessario definire la struttura contenutistica della documentazione di report; diverse sono state le proposte in tal senso presentate nel corso degli anni.

Lo United Nations Global Compact è un accordo a livello mondiale che si pone lo scopo di incentivare le imprese ad adottare strategie di sostenibilità e di responsabilità sociale, e per conseguire tale obiettivo elenca delle linee-guida che richiamano e sistematizzano altri contributi precedenti in materia, come la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione ILO sugli obiettivi di istituzione dell'Organizzazione Internazionale sul Lavoro, la Dichiarazione di Rio sul contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, analizzata in precedenza, e la Convenzione ONU contro la corruzione.

Il Global Compact quindi definisce dieci principi fondamentali che rappresentano gli ambiti di riferimento per le strategie di sostenibilità delle imprese, e che pertanto costituiscono gli elementi da analizzare e riportare in un bilancio di sostenibilità; essi sono¹⁴⁵:

¹⁴⁵ www.unglobalcompact.org

- i diritti umani:
 - sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani universalmente riconosciuti;
 - assicurarsi di non essere complice nell'abuso di diritti umani;
 - sostenere la libera associazione e il riconoscimento del diritto alla contrattazione collettivo;
- l'ambiente:
 - sostenere un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
 - promuovere iniziative per una maggiore responsabilizzazione ambientale;
 - incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente;
- il lavoro:
 - eliminare tutte le forme di costrizione lavorativa;
 - eliminare il lavoro minorile;
 - eliminare ogni forma di discriminazione nel lavoro;
- la lotta alla corruzione:
 - cooperare contro la corruzione in tutte le sue forme.

Il Global Compact prevede anche un programma di comunicazioni annuali che le imprese aderenti devono predisporre e che rappresentano una fondamentale fonte di informazioni per gli stakeholders relativamente alle attività e ai risultati conseguiti in materia ambientale e sociale.

Sono inoltre previste le cosiddette Communication on Engagement (COE) rivolte ai soggetti non imprese che intendono partecipare all'iniziativa, documenti da correlare ai report che l'organizzazione predispone per i propri stakeholders; la COE si compone di una dichiarazione del direttore generale dell'impresa che conferma l'impegno alla partecipazione al Global Compact e all'attuazione dei dieci principi suddetti, una descrizione delle azioni realizzate in tal senso e una rilevazione dei risultati conseguiti.

L'International Integrated Reporting Council invece ha introdotto l'IR Framework, un documento che contiene le linee-guida e i principi di redazione del cosiddetto bilancio integrato, ossia una comunicazione nella quale le imprese esplicitano strategie, governance, performance e prospettive che le permettono di generare valore nel tempo a favore del contesto sociale in cui esse agiscono¹⁴⁶.

L'obiettivo del Framework è quello di consentire agli investitori di avere un'informativa completa sugli elementi finanziari e non finanziari (ambientali e sociali), attraverso la predisposizione di un

¹⁴⁶ Magrassi, L. (2015). GRI Sustainability Reporting Guidelines and IIRC Integrated Reporting Framework, : spunti di riflessione su due principali standard di sustainability reporting. *FNC*, Settembre.

report che rileva e misura la relazione esistente fra le variabili finanziarie e non finanziarie, qualitative e quantitative, nell'ottica del soddisfacimento gli interessi degli stakeholders.

Il bilancio integrato pertanto deve riportare le seguenti sezioni:

- la presentazione dell'impresa e dell'ambiente esterno, nella quale si riporta l'attività esercitata, la struttura e l'assetto proprietario, il posizionamento nel mercato, i principali elementi che incidono sull'ambiente esterno, il contesto normativo, sociale, ambientale e politico che influenza la sua capacità di generare valore;
- la governance dell'impresa, cioè la definizione della struttura organizzativa, delle procedure specifiche, dei processi di adozione di decisioni strategiche;
- il modello di business utilizzato per trasformare gli input in output e risultati finali;
- l'allocazione delle risorse per l'attuazione della strategia stessa;
- i risultati ottenuti e le loro conseguenze sul capitale d'impresa;
- le prospettive future che l'impresa deve affrontare e le conseguenze che esse potrebbero avere sull'impresa stessa.

Un altro contributo in materia contenutistica di un report di sostenibilità è poi quello apportato dallo standard AA1000, che definisce le fasi del processo di attuazione di un sistema di accounting e reporting di sostenibilità all'interno di un'impresa; questo processo si compone di cinque fasi: la pianificazione (planning), la rilevazione (accounting), la verifica delle informazioni e la loro comunicazione (auditing e reporting), la loro integrazione nel sistema di gestione (embedding) e il coinvolgimento degli stakeholders (engagement).

L'obiettivo è quello di pervenire alla strutturazione di uno standard di generazione di una rendicontazione che coinvolgesse anche gli stakeholders.

Lo standard AA1000 è strutturato in tre parti:

- i principi di accountability: essi sono l'inclusività, cioè la partecipazione degli stakeholders allo sviluppo di una strategia orientata alla sostenibilità, tramite un complesso processo di dialogo con le diverse categorie di portatori di interessi e un'attenzione al superamento dei potenziali conflitti, la materialità, vale a dire l'individuazione delle tematiche particolarmente importanti per l'impresa e gli stakeholders, cioè quelle che incidono in maniera significativa sull'operatività e le performance dell'impresa, e la rispondenza, ossia le risposte che l'impresa dà agli stakeholders in merito a tali tematiche;
- l'assurance standard: è la procedura di valutazione del livello di adesione raggiunto dall'impresa ai principi di accountability dello standard AA1000;
- lo stakeholder engagement: il coinvolgimento dei portatori di interessi prevede quattro fasi di massima, ossia la mappatura degli stakeholders, l'individuazione delle risorse

necessarie a tutto il procedimento, la condivisione delle informazioni con essi, in modo tale da avere la maggior partecipazione possibile, la rilevazione dei risultati ottenuti.

Un altro standard importante in materia di rendicontazione della sostenibilità d'impresa è il Social Accountability 8000 elaborato dal CEPAA - Council on Economic Priorities Accreditation Agency, un istituto statunitense creato nel 1969 per fornire ai soggetti interessati informazioni sulle performance sociali delle imprese; anche il SA8000 non definisce i contenuti della rendicontazione, ma piuttosto i principi da adottare nella predisposizione del documento.

Lo standard SA8000 si focalizza in particolare sul rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, la tutela del lavoro minorile e le garanzie di sicurezza e salubrità del luogo di lavoro; le tematiche di riferimento e i principi proposti sono i seguenti¹⁴⁷:

- lavoro minorile: l'impresa ha l'obbligo di non ricorrere direttamente o indirettamente al lavoro infantile, può usufruire di lavoro giovanile solo al di fuori dell'orario scolastico e solo se in regola con l'istruzione obbligatoria, non deve in alcun modo esporre i giovani lavoratori a condizioni lavorative nocive e insalubri;
- lavoro forzato o obbligato: l'impresa ha il divieto assoluto di ricorrere a qualsiasi forma di costrizione fisica economica o psicologica, per indurre il lavoratore ad accettare condizioni inique di lavoro;
- salute e sicurezza: l'organizzazione ha l'obbligo di eliminare o ridurre al minimo i rischi per la salute e l'integrità fisica dei lavoratori, prestando particolare attenzione alle caratteristiche individuali dei singoli, di organizzare corsi di formazione e aggiornamento per i lavoratori in tema di sicurezza sull'ambiente di lavoro, di mettere a loro disposizione servizi igienici puliti e acqua potabile;
- libertà di associazione: l'impresa deve garantire al personale il diritto di partecipare e organizzare sindacati di propria scelta e di contrattare collettivamente e deve fare in modo che i membri del sindacato non siano in alcun modo soggetti a discriminazione, intimidazione o vessazione;
- discriminazione: l'impresa deve prevenire forme di discriminazione basate su razza, religione, sesso, orientamento sessuale o casta;
- pratiche disciplinari: l'impresa ha l'obbligo di trattare con rispetto i propri lavoratori, senza trattamenti duri o inumani;
- orario di lavoro: l'organizzazione deve rispettare le leggi nazionali, i contratti collettivi e gli standard di settore, la settimana lavorativa non può eccedere le 60 ore, inclusi gli

¹⁴⁷ Perrini, F. & Tencati, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Milano: Egea.

straordinari, il lavoratore ha diritto dopo sei giorni lavorativi consecutivi ad un giorno di riposo e le deroghe a questo principio sono applicabili in via del tutto eccezionale;

- retribuzione: l'impresa deve rispettare le leggi nazionali, i contratti collettivi e gli standard minimi di settore, il lavoratore ha diritto ad una retribuzione dignitosa e il lavoro straordinario deve essere retribuito con una maggiorazione secondo le disposizioni di legge del paese di riferimento;
- sistema per la gestione della responsabilità: l'impresa deve redigere per iscritto una politica aziendale con la quale informare gli interessati dell'adesione allo standard SA8000, deve documentare l'applicazione delle misure attuate, monitorando periodicamente i risultati e, ove necessario, porre in essere azioni correttive e migliorative, e deve mettere gli eventuali controllori esterni nelle condizioni di valutare correttamente il proprio operato e, in caso di gravi irregolarità, deve provvedere attivamente alla risoluzione degli stessi.

Gli standard appena visti, come detto, definiscono i principi a cui attenersi nella rendicontazione di sostenibilità di un'impresa; i Global Reporting Standards - GRS invece sono degli standard di contenuto, e sono ad oggi i maggiori parametri di riferimento a livello mondiale per la rendicontazione della sostenibilità di un'organizzazione, soprattutto perché utilizzano un modello universale di reporting che consente a qualunque impresa di rilevare l'impatto economico, sociale e ambientale della propria operatività.

I GRS sono stati predisposti dal Global Reporting Initiative, un ente statunitense nato nel 1997 con l'obiettivo di costruire un sistema contabile che permettesse alle imprese di rendicontare in materia di responsabilità sociale; le linee-guida introdotte dai GRS oggi sono di gran lunga quelle più adoperate nella predisposizione dei bilanci di sostenibilità.

Secondo i GRS, il report deve basarsi su:

- l'inclusione degli stakeholders: l'organizzazione deve identificare i propri stakeholders e successivamente evidenziare le risposte alle loro aspettative;
- la rappresentazione delle performance: l'organizzazione deve considerare il concetto di sostenibilità nella sua più ampia accezione e la sua relazione con il contesto in cui opera;
- la materialità: è necessario considerare solo argomenti che siano significativi per quanto riguarda gli impatti ambientali, economici, sociali e che, al contempo, siano rilevanti per gli stakeholders.

A livello qualitativo, invece, le informazioni riportate devono essere accurate, dettagliate e chiare, per dare modo ai lettori di comprendere agevolmente il bilancio di sostenibilità, devono evidenziare sia gli aspetti positivi, sia quelli negativi, per consentire una valutazione ragionata,

devono essere omogenee da un punto di vista temporale, in modo da permetterne la comparabilità, e devono essere affidabili e comunicate in maniera tempestiva.

Sul piano contenutistico, poi, il GRI 102 - General Disclosure definisce le informazioni che l'organizzazione è tenuta a riportare, suddivise in sei categorie¹⁴⁸:

- profilo dell'organizzazione che redige il report di sostenibilità: denominazione, attività svolta, sede legale e sedi operative, proprietà, mercati in cui opera, informazioni sommarie di carattere economico e occupazionali, iniziative esterne all'organizzazione;
- panoramica delle strategie adottate per la sostenibilità e dei principali profili di rischio e opportunità;
- valori, principi, standard e norme di comportamento;
- struttura della governance dell'impresa, processi decisionali in merito alle politiche socio-ambientali, responsabilità a livello dirigenziale dell'attuazione o meno di determinate politiche, processi di consultazione fra gli stakeholders e i responsabili delle decisioni in merito a politiche ambientali e sociali, azioni attuate al fine di evitare eventuali conflitti d'interesse nell'organo decisionale;
- elenco dei gruppi omogenei di stakeholders coinvolti, modalità e frequenza di coinvolgimento e questioni sollevate dagli stessi per il miglioramento di alcuni aspetti maggiormente significativi;
- informazioni riguardanti il processo che l'organizzazione ha seguito nella stesura del contenuto, il soddisfacimento del principio della materialità, con un'elencazione degli argomenti più significativi trattati, la rilevazione di scostamenti significativi rispetto a report precedenti, la predisposizione di un contatto dedicato ad eventuali richieste di chiarimenti.

I GRI 200 invece definiscono il contenuto di tipo economico dei report d'impresa, attraverso non una semplice riproposizione dei dati di bilancio contabile, ma piuttosto una loro rielaborazione orientata ad evidenziare l'impatto delle decisioni economiche dell'organizzazione sugli stakeholders e sul contesto economico-sociale di riferimento.

Ad esempio, l'impresa deve¹⁴⁹:

- riferire i valori economici generati, cioè i ricavi, e il valore economico distribuito fra gli stakeholders (i costi operativi, i salari e i benefits, gli interessi su tutte le forme di indebitamento, capitale proprio e di terzi);
- dichiarare gli investimenti effettuati;

¹⁴⁸ www.globalreporting.org/standards

¹⁴⁹ Traduzione da www.globalreporting.org/standards

- evidenziare il valore creato e distribuito a livello nazionale e internazionale, se significativo;
- riportare il valore monetario di ogni tipo di assistenza finanziaria ricevuta a qualunque titolo da qualsiasi istituzione nazionale o sovranazionale (sussidi, sgravi fiscali, crediti d'imposta, premi, contributi e incentivi finanziari);
- dichiarare se lo Stato in cui l'organizzazione opera è presente nella struttura azionaria ed in che percentuale;
- dichiarare il salario di entrata nell'organizzazione, quando una quota significativa dei dipendenti è retribuita in base a salari soggetti al salario minimo (se non è presente un salario minimo locale, possono essere portati diversi riferimenti considerati validi);
- evidenziare gli investimenti diretti in servizi e infrastrutture supportati dall'organizzazione e il loro impatto positivo o negativo, diretto ed indiretto nella comunità;
- comunicare il numero di operazioni in percentuale e in valore assoluto che sono valutate a rischio di corruzione, le politiche e le procedure che l'organizzazione ha posto in essere per contrastare questo fenomeno e gli episodi di corruzione che si sono presentati e le azioni intraprese;
- specificare eventuali azioni legali pendenti o completate nel periodo di rendicontazione in tema di antitrust, concorrenza sleale e pratiche monopolistiche scorrette.

I GRI 300 poi sono gli standard relativi alle strategie di sostenibilità ambientale dell'impresa; essi riguardano le azioni intraprese in materia di¹⁵⁰:

- materiali utilizzati, quota di materiali riciclati e materiale utilizzato negli imballaggi;
- quantità di energia utilizzata all'interno e all'esterno dell'organizzazioni e fonti di energia utilizzate;
- acqua utilizzata, approvvigionamento delle risorse idriche e scarico delle acque;
- biodiversità e impatto sul territorio e misure per la tutela della biodiversità;
- emissioni dirette ed indirette nello svolgimento dell'attività e relativo impatto;
- rifiuti prodotti e modalità di smaltimento dei rifiuti tossici e pericolosi;
- conformità ambientale dell'organizzazione ed eventuali sanzioni;
- valutazione dei fornitori in base a criteri ambientali.

¹⁵⁰ Traduzione da www.globalreporting.org/standards

I GRI 400 infine concernono invece le politiche sociali attuate dall'impresa e il rispetto dei diritti umani all'interno dell'ambiente lavorativo; nello specifico, il report deve evidenziare i risultati conseguiti nelle seguenti aree¹⁵¹:

- pari opportunità, nel senso sostanziale del pari trattamento sia contrattuale e retributivo, sia per quanto riguarda la possibilità di carriera;
- discriminazioni di sesso, razza, religione o altro genere;
- sfruttamento del lavoro minorile e di qualunque forma di abuso o di costrizione sui lavoratori;
- salubrità e sicurezza sui luoghi di lavoro e prevenzione del rischio;
- formazione promossa dall'impresa e ore concesse ai lavoratori per formazione extra-lavorativa;
- applicazione di contratti collettivi nazionali vigenti e, se non previsti, forme contrattuali adottate, benefit concessi a dipendenti ed ogni altra forma di remunerazione applicata;
- possibilità per i lavoratori di associarsi liberamente in azienda e di aderire a qualsiasi sindacato, senza nessuna forma di costrizione.

Infine, è da riprendere il contributo del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, il quale ha proposto, oltre ai principi di redazione del report di sostenibilità visti in precedenza, anche una strutturazione dei contenuti essenziali dello stesso; relativamente a quest'ultimo aspetto, gli elementi che devono essere ricompresi nel bilancio di sostenibilità sono¹⁵²:

- l'identità aziendale, intesa come la struttura societaria, la governance, i valori etici di riferimento, la mission, le strategie e le politiche aziendali, anche in previsione futura;
- la riclassificazione dei dati contabili e l'individuazione del valore aggiunto, che rappresenta la parte maggiormente differenziata rispetto ai contributi visti in precedenza: in questa sezione infatti si riporta il valore aggiunto generato dall'impresa in stretta correlazione con i risultati economici prodotti, andando quindi ad attuare pienamente i principi della "triple bottom line"; il valore aggiunto è una misurazione di natura sociale che non è semplicemente una riclassificazione dei dati economici, ma una riaggregazione di tali informazioni finalizzata a fornire un prospetto della ripartizione del valore creato tra i vari stakeholders dell'organizzazione;

¹⁵¹ Traduzione da www.globalreporting.org/standards

¹⁵² Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001). *Principi di Redazione del bilancio sociale*. Disponibile in www.bilanciosociale.it

- la relazione sociale e quella ambientale, che contengono la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l'azienda ha conseguito in relazione agli impegni assunti e gli effetti prodotti sui diversi stakeholders;
- la sezione integrativa, rivolta specificamente a questi ultimi, che esplicita il loro engagement nella produzione del bilancio di sostenibilità e che può proporre gli obiettivi di miglioramento dello stesso.

3.4 Gli standard di processo

La predisposizione di un bilancio di sostenibilità prevede le seguenti fasi:

- la ristrutturazione di mission, vision e valori dell'impresa;
- l'individuazione degli stakeholders;
- la definizione degli indicatori e delle modalità di indagine;
- l'implementazione del sistema di raccolta dei dati;
- l'analisi dei dati e la strutturazione del report.

Nella prima fase, il management deve far rilevare all'interno dell'impresa gli elementi legati alla CSR e loro le implicazioni, per far comprendere come la responsabilità sociale possa incidere positivamente sulle attività di business; una volta fatto ciò, è necessario definire le modalità con cui l'impresa vuole allinearsi a tali principi di sostenibilità, se in senso assertivo, quindi seguendo ciò che il contesto di riferimento "impone" alle imprese che ne fanno parte, oppure in senso proattivo, ponendosi come agenti propositivi sul tema.

Il punto di partenza è costituito dalla definizione dei valori che fondano l'attività aziendale: la mappatura dei valori va a delineare una "carta dei valori", nella quale ad ogni valore corrisponde una sua strutturazione concettuale riferita alla realtà dell'impresa oggetto dell'analisi.

In tale ottica, diverse sono le teorie che si sono poste l'obiettivo di delineare il sistema di valori che deve permeare l'attività aziendale¹⁵³:

- la teoria istituzionalista, per la quale i valori di un'impresa sono quelli di economicità, di autonomia dalla proprietà e di coerenza con la missione istituzionale;

¹⁵³ Coda, V. (1985). Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2.

- la teoria dell'etica d'impresa, che promuove i valori del benessere umano, della lealtà e della giustizia;
- la teoria dell'imprenditorialità, che considera l'impresa come fonte di innovazione e quindi si focalizza sui processi innovativi al fine di migliorare il modo di fare impresa sotto ogni aspetto; i valori alla base dell'impresa quindi sono quelli dell'innovazione, della cultura aziendale, della creatività e dell'informazione;
- la teoria dell'eccellenza, la quale prevede che l'impresa debba durare nel lungo periodo, dimostrando di saper rispondere alle istanze sociali e ambientali, realizzando la propria mission.

Il complesso dei valori che definiscono l'attività d'impresa comunque è collegata ad una dimensione economica strettamente correlata a quella competitiva e sociale; una volta definiti i valori predominanti e identificata l'immagine aziendale, sarà possibile individuare i valori e di conseguenza una mission e una vision che tengano conto dello complesso valoriale appena definito; infine, i valori devono essere resi conoscibili dalla comunità aziendale, e successivamente divenire parte dell'agire quotidiano¹⁵⁴.

La seconda fase prevede l'individuazione degli stakeholders, secondo quanto visto in precedenza: in particolare, nell'ottica del bilancio di sostenibilità possiamo riprendere la classificazione di Sciarelli, il quale prevede quattro tipologie di stakeholder¹⁵⁵:

- stakeholder contrattuali interni, ossia azionisti, management e dipendenti;
- stakeholder contrattuali esterni, cioè clienti, fornitori e finanziatori;
- stakeholder regolatori, ossia pubblica amministrazione, comunità locale e concorrenti;
- stakeholder di opinione, cioè media, gruppi di opinione e attivisti.

Una volta definiti i gruppi di stakeholder, occorre individuare quelli che devono essere ritenuti critici, che come visto in precedenza sono quelli che hanno un interesse specifico verso l'impresa (di proprietà, di mercato o di influenza) e detengono anche il potere, ossia la disponibilità di risorse con le quali poter incidere, ossia il potere politico, economico o di voto.

Successivamente, è necessario identificare nell'ambito delle attività svolte dall'impresa quali siano quelle che hanno un impatto maggiore su questi soggetti, effettuando dunque un'analisi dei rischi e dei punti di forza.

¹⁵⁴ Condosta, L. (2008). *Il Bilancio Sociale d'Azienda*. Milano: Wolters Kluwer.

¹⁵⁵ Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore.

La terza fase è quella dell'identificazione degli indicatori e delle modalità di raccolta degli stessi: in pratica, bisogna definire quali sono i fattori che riescono a misurare il valore creato e distribuito ai vari stakeholders.

Ad esempio, per quanto riguarda i clienti, è possibile considerare quota di mercato, tasso di fidelizzazione dei clienti, capacità di acquisizione di nuovi clienti, grado di soddisfazione degli stessi, livello di redditività; per quanto attiene invece i dipendenti, gli indicatori utilizzabili sono il grado di soddisfazione dei dipendenti, il livello di coinvolgimento nelle decisioni, il riconoscimento del proprio lavoro, l'incoraggiamento della creatività e innovazione, il grado di fidelizzazione, gli investimenti in formazione, l'identificazione con i valori e la cultura aziendale, la produttività dei dipendenti.

Infine, dopo aver raccolto i dati relativi agli indicatori di risultato economici e socio-ambientali, occorre analizzare gli stessi e predisporre il documento finale; in tale sede è necessario definire la parte descrittiva del report, che delinea l'ambito di analisi utilizzato e la metodologia adottata.

Il report poi va essere condiviso con il gruppo di lavoro e comunicato alla direzione per l'approvazione finale; è opportuno in tale contesto che il bilancio di sostenibilità, in quanto comunicazione rilevante anche per l'investitore, sia formalmente approvato dal management e successivamente riportato anche all'assemblea dei soci: in questo modo, l'impresa riconosce anche formalmente la centralità del documento e delle informazioni in esso contenute nella definizione delle scelte di gestione.

Capitolo 4. La rendicontazione di sostenibilità della GreenEnergy

4.1 Metodologia di ricerca

I principi e i criteri di redazione del report di sostenibilità visti finora sono stati oggetto di un'analisi "sul campo" che ha visto come punto di riferimento il bilancio predisposto dalla GreenEnergy Holding spa con riferimento all'anno 2021¹⁵⁶.

Questo documento include le informazioni relative ai temi economici, ambientali e sociali relativi alle attività svolte dalla società capogruppo e dalle società di cui essa detiene il 100% del capitale sociale, ossia Ambiente spa, B.Energy spa e Planetaria srl; è stato inoltre previsto un confronto dei dati a fini comparativi, per cui vengono riportati anche i dati qualitativi e quantitativi relativi al biennio 2020 e 2021.

Il report di sostenibilità è stato predisposto volontariamente e si basa sulla disamina di una selezione degli indicatori contenuti nei "GRI Sustainability Reporting Standards" pubblicati dal Global Reporting Initiative, adottando quelli che sono i principi di redazione stabiliti dal GRI, cioè, come detto in precedenza, inclusività, contesto di sostenibilità, completezza, equilibrio tra aspetti positivi e negativi, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità e chiarezza.

Gli indicatori di performance selezionati risultano coerenti con l'attività svolta dal gruppo e con gli impatti da essa generati; la selezione di tali indicatori è stata effettuata sulla base di un'analisi di rilevanza della materialità per l'azienda e per il settore di riferimento.

Nella tabella seguente sono sintetizzati gli indicatori utilizzati: per ciascuno di essi, si riporta il riferimento all'interno del documento; nel prosieguo dell'analisi, per ogni ambito rilevato sarà evidenziato l'indicatore GRI collegato.

¹⁵⁶ I dati e le informazioni riportate nel presente capitolo sono riprese da GreenEnergy Holding spa, *Report di sostenibilità*, anno 2021, disponibile in www.greenenergyholdingspa.it

GRI Sustainability Reporting Standard 2021		Riferimenti Capitolo / Paragrafo	Note
2	INFORMATIVA GENERALE		
	PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE		
2-1	Dettagli dell'Organizzazione	Il Profilo e l'identità del gruppo	
2-2	Soggetti inclusi nel reporting di sostenibilità	Nota Metodologica	
2-3	Periodo, periodicità del reporting e contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	Nota Metodologica	
2-6	Attività, catena di fornitura e relazioni commerciali	Il Profilo e l'identità del gruppo	
2-7	Dipendenti	Il valore delle persone	
	STRATEGIA		
2-22	Dichiarazione sulla strategia relativa allo sviluppo sostenibile	Lettera agli Stakeholder	
	ETICA ED INTEGRITA'		
2-23	Strategie, Policies e Pratiche	Il nostro approccio responsabile	
2-27	Compliance con leggi e regolamenti	La Governance	
418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	La Governance	
	GOVERNANCE		
2-9	Struttura della governance e composizione dell'organo di massimo livello	La Governance	
2-11	Presidente del massimo organo di governo	La Governance	
	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		
2-29	Approccio allo stakeholder engagement	Il nostro approccio responsabile	
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	Il valore delle persone	
	TEMI MATERIALI		
3-1	Processo per determinare i temi materiali	Il nostro approccio responsabile	
3-2	Elenco dei temi materiali	Il nostro approccio responsabile	
3-3	Gestione dei temi materiali		
GRI 200	TEMI ECONOMICI		
201	PERFORMANCE ECONOMICHE		
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	La Governance	
201-4	Assistenza finanziaria ricevuta dal governo o Pubbliche Amministrazioni	La Governance	
204	PRATICHE DI APPROVVIGIONAMENTO		
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	Il Profilo e l'identità del gruppo	
416-1	Valutazione degli impatti sulla salute e sulla sicurezza per categorie di prodotto e servizi	Il Profilo e l'identità del gruppo	
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Il Profilo e l'identità del gruppo	Non si sono verificati episodi di non conformità nel periodo di rendicontazione considerato
GRI 300	TEMI AMBIENTALI		
302	ENERGIA		
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	L'attenzione per l'ambiente	
302-3	Intensità energetica	L'attenzione per l'ambiente	
303	ACQUA		
303-1	Interazione con l'acqua come risorsa conditi	L'attenzione per l'ambiente	
303-3	Prelievo idrico	L'attenzione per l'ambiente	
305	EMISSIONI		
305-1	305-1 Emissioni dirette di gas ad effetto serra (Scope 1)	L'attenzione per l'ambiente	
305-2	305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	L'attenzione per l'ambiente	
305-7	305-7 Ossidi di azoto (NOx) Ossidi di zolfo (SOx) e altre emissioni significative	L'attenzione per l'ambiente	
306	RIFIUTI		
306-2	Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento	L'attenzione per l'ambiente	

306-4	Rifiuti non destinati allo smaltimento	L'attenzione per l'ambiente	
306-5	Rifiuti destinati allo smaltimento	L'attenzione per l'ambiente	
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	L'attenzione per l'ambiente	Non si sono verificati casi di non conformità in relazione a leggi e/o normative ambientali nel periodo di rendicontazione considerato
GRI 400	TEMI SOCIALI		
401	OCCUPAZIONE		
401-1	Nuove assunzioni e turnover	Il valore delle persone	
401-3	Congedo parentale	Il valore delle persone	
404	EDUCAZIONE E FORMAZIONE		
404-1	Ore medie di formazione per anno per dipendente	Il valore delle persone	
403	SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO - 2018		
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Il valore delle persone	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	Il valore delle persone	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	Il valore delle persone	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Il valore delle persone	
403-8	Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Il valore delle persone	
403-9	Infortuni sul lavoro	Il valore delle persone	Non si sono verificato infortuni sul lavoro nel periodo di rendicontazione considerato
403-10	Malattie professionali	Il valore delle persone	Non si sono registrate assenze per malattie professionali nel periodo di rendicontazione considerato
405	DIVERSITA' E PARI OPPORTUNITÀ		
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	Il valore delle persone	
406-1	Casi di discriminazione e azioni correttive intraprese	Il valore delle persone	Non si sono verificati casi di discriminazione nel periodo di rendicontazione considerato

L'analisi è stata svolta, oltre che con la disamina diretta del documento predisposto dall'azienda, anche attraverso la somministrazione di un questionario al management della stessa, che si riporta in allegato.

4.2 Il caso della GreenEnergy S.P.A.

Il gruppo GreenEnergy S.P.A. opera nel settore della gestione dei rifiuti, in particolare interviene sulle filiere dello smaltimento e del recupero di tutte le tipologie di scarti, liquidi o solidi, di provenienza civile o industriale; sull'intero territorio nazionale provvede al trasporto, trattamento e valorizzazione dei rifiuti, e dispone di un settore dedicato alle attività di bonifica di siti contaminati.

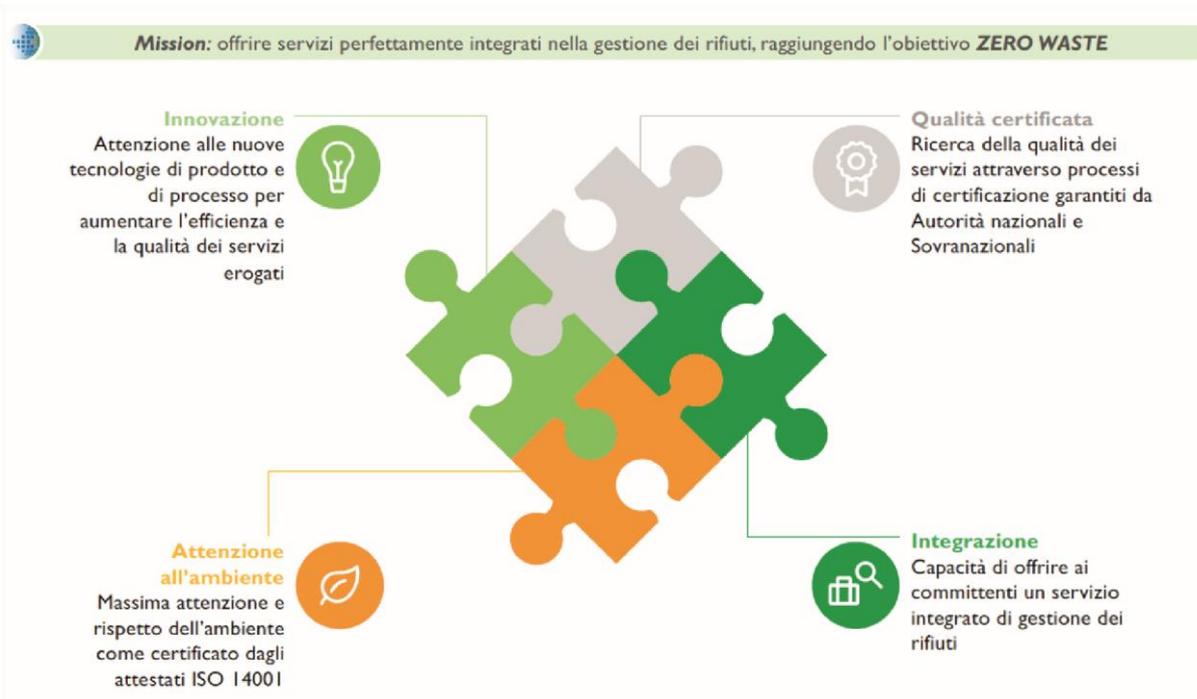
La capogruppo GreenEnergy Holding spa è una holding industriale; in particolare, svolge attività di sub-holding del gruppo facente capo alla So.F.Invest. srl; essa opera attraverso tre società interamente controllate:

- Ambiente spa, che si occupa della selezione dei materiali di scarto e della gestione della raccolta differenziata, con in dotazione uno dei più innovativi impianti di selezione del multimateriale a livello europeo; Ambiente spa interviene su ogni aspetto del ciclo dei rifiuti, dalla fase di raccolta, a quella di trattamento fino al recupero, consentendo ai suoi clienti, amministrazioni pubbliche e soggetti privati, di avere una relazione diretta con un unico interlocutore; le amministrazioni e le aziende municipalizzate possono usufruire di servizi di prelievo, trasporto, smaltimento dei rifiuti solidi urbani, dei rifiuti speciali e non, selezione dei rifiuti urbani conferiti in maniera differenziata (monomateriale) e indifferenziata (multimateriale), ritiro di rifiuti ingombranti, prelievo, trasporto e smaltimento di pile e farmaci scaduti, riduzione volumetrica e triturazione dei rifiuti, bonifiche ambientali; per le aziende private, Ambiente spa offre, invece, il servizio di trasporto e smaltimento di rifiuti speciali pericolosi e non, il servizio di pulizia industriale, il servizio di prelievo, trasporto e smaltimento di materiali provenienti da cantieri edili; la società utilizza impianti per circa 18.000 mq., di cui 5.000 coperti, nei quali vengono applicate misure di controllo e di sorveglianza ambientale, come descritto nel Sistema di Gestione Integrato, che consentono il costante monitoraggio di ogni singolo momento del ciclo di trattamento dei rifiuti; Ambiente spa gestisce inoltre una piattaforma ecologica, ovvero un sito nel quale possono essere conferiti i rifiuti solidi urbani e i rifiuti speciali, oltre che tutti i materiali riciclabili;
- B.Energy spa (nata nel 1986 come Ecologia Brusolino), che opera nel settore delle bonifiche ambientali e nel trattamento dei rifiuti liquidi; la società si rivolge a grandi gruppi industriali ed enti e amministrazioni pubbliche, ai quali offre i servizi di prelievo e trasporto rifiuti, conferimento rifiuti presso impianti di stoccaggio, selezione,

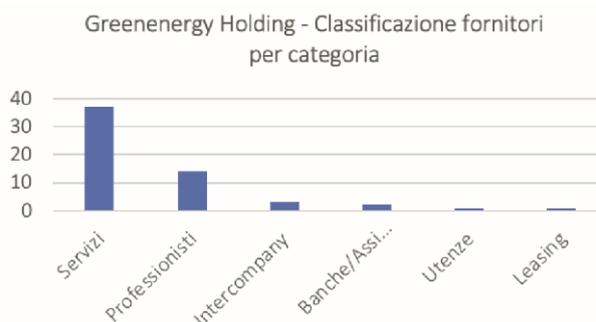
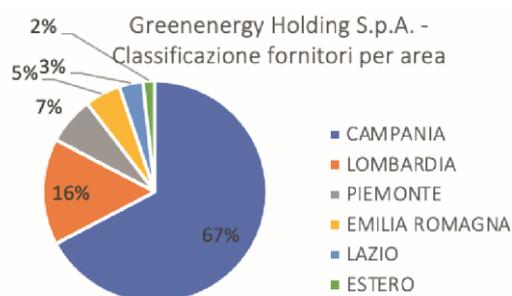
smaltimento e/o recupero, pulizie tecniche, civili ed industriali, bonifiche di siti contaminati da amianto o da altri materiali/inquinanti, decommissioning di impianti industriali e attività di strip-out, trattamento chimico-fisico-biologico di rifiuti liquidi derivanti da attività civili ed industriali ed inertizzazione rifiuti solidi fangosi, stoccaggio di rifiuti speciali solidi e liquidi, pericolosi e non, progettazione e realizzazione di attrezzature specifiche per la raccolta, confezionamento, stoccaggio e trasporto dei rifiuti, noleggio di containers, cassoni, cisterne, compattatori, consulenza tecnica sugli adempimenti di legge relativi al settore ambientale; l'impianto è dotato di registrazione EMAS e di un Sistema di Gestione Integrato QSA, applicando in particolare procedure conformi con il Sistema di Gestione Ambientale secondo le norme UNI EN ISO 14001:2015 ed EMAS III, e con il Sistema di Gestione della Sicurezza, secondo la norma UNI ISO 45001:2018; inoltre, B.Energy spa dispone di un laboratorio chimico interno adibito ai controlli di conformità sui reflui in ingresso, alle prove di trattamento da eseguirsi su ogni rifiuto gestito ed al continuo monitoraggio dei processi e delle emissioni di inquinanti negli effluenti;

- Planetaria srl, che opera nella raccolta, nel trasporto, nel recupero e nello smaltimento di materiale di scarto; nello specifico, la società si occupa di raccolta di rifiuti e conferimento a selezionati impianti di recupero e smaltimento, pulizie tecniche su impianti fognari civili ed industriali, monitoraggio e video-ispezione dei condotti e manufatti fognari, pulizia stradale, bonifiche ambientali di siti contaminati da amianto o altri inquinanti, attività di disinfezione, disinfestazione e derattizzazione, attività di supporto nella gestione della rete idrica.

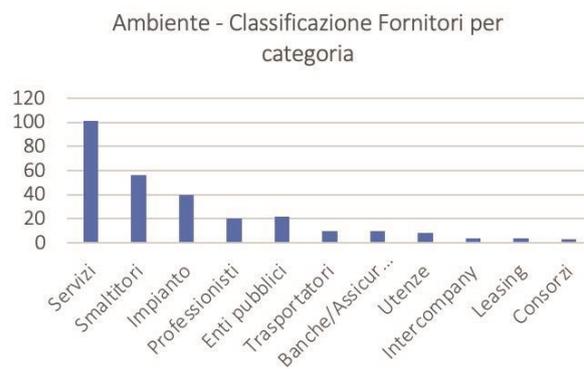
Il gruppo GreenEnergy sintetizza la propria mission nel modo seguente:



I clienti delle società del gruppo GreenEnergy sono dislocati principalmente in Campania; il 65% del totale è costituito da aziende private, il 20% da enti pubblici e la restante parte è suddivisa tra privati e consorzi; il report di sostenibilità riporta poi anche una composizione dei fornitori, in accordo con il GRI 2-6: dall'analisi svolta, di cui si riporta di seguito una sintesi, si rileva come la quota principale dei fornitori (pari circa al 60% del totale) sia basata in Campania, regione in cui il gruppo ha sede operativa, e offra al gruppo principalmente servizi.

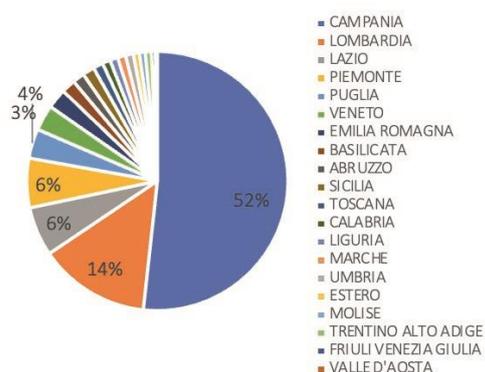


Greenenergy Holding S.p.A.	Udm	2020	2021
Totale spesa per fornitori	€	584.288,68 €	470.708,76 €
Budget speso in fornitori locali	€	222.774,04 €	223.029,84 €
% spesa fornitori locali sul totale della spesa per fornitori	%	38%	47%

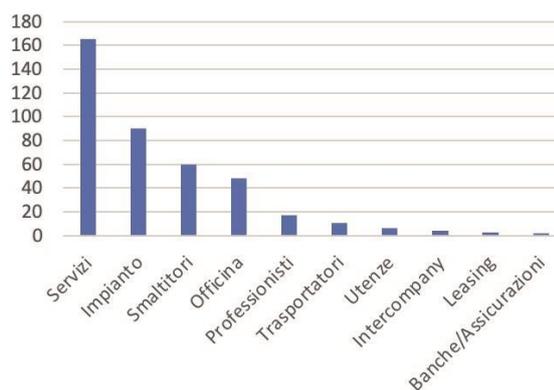


Ambiente S.p.A.	Udm	2020	2021
Totale spesa per fornitori	€	31.938.329,83 €	29.328.770,64 €
Budget speso in fornitori locali	€	23.312.912,93 €	20.796.800,62 €
% spesa fornitori locali sul totale della spesa per fornitori	%	73%	71%

B.Energy - Classificazione fornitori per area

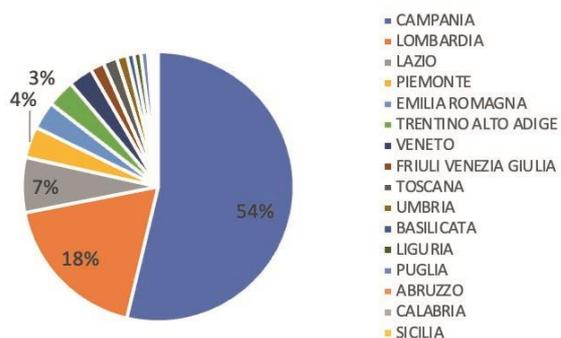


B.Energy - Classificazione fornitori per categoria

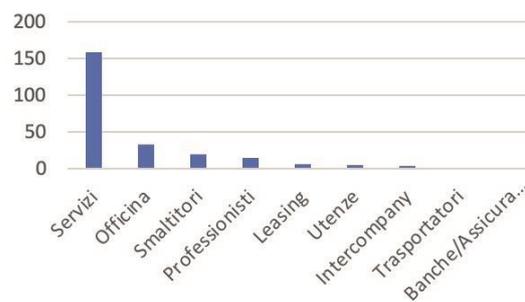


B.Energy S.p.A.	Udm	2020	2021
Totale spesa per fornitori	€	14.251.870,56 €	14.650.905 €
Budget speso in fornitori locali	€	2.803.360,84 €	4.108.092,54 €
% spesa fornitori locali sul totale della spesa per fornitori	%	20%	28%

Planetaria - Classificazione fornitori per area



Planetaria - Classificazione fornitori per categoria



Planetaria S.r.l.	Udm	2020	2021
Totale spesa per fornitori	€	17.910.848,17 €	11.117.098,85 €
Budget speso in fornitori locali	€	2.844.361,82 €	1.651.534,30 €
% spesa fornitori locali sul totale della spesa per fornitori	%	16%	15%

A partire dal 2021, il gruppo ha deliberato di adottare delle specifiche procedure di selezione dei fornitori sulla base di ulteriori parametri, che sono:

- le prescrizioni relative alla qualità del servizio/prodotto offerto;
- il rispetto dell'ambiente;
- il rispetto delle norme di sicurezza;
- il rispetto delle prestazioni energetiche;
- il rispetto delle norme anticorruzione.

Tale valutazione, in accordo con le norme UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 14001:2015, UNI ISO 45001:2018 e UNI ISO 50001:2018, verrà svolta con cadenza annuale su tutti quei fornitori ritenuti sensibili ai fini dell'attività svolta dal gruppo, ai quali ogni tre anni viene inviato un "questionario di valutazione fornitore" finalizzato a raccogliere i dati necessari per procedere all'analisi.

4.3 La sostenibilità in azienda

Le attività del gruppo GreenEnergy si sostanziano, come detto, nel trasporto, trattamento, bonifica e valorizzazione dei rifiuti di origine sia industriale che civile; i rifiuti sono gestiti in maniera sinergica, ossia avvalendosi di tutte le misure disponibili per poter essere prelevati, trasportati e trattati nel rispetto dell'ambiente e della normativa vigente.

La strategia di sostenibilità del gruppo prevede che tutte le società che ne fanno parte sono dotate del Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma UNI ISO EN 9001:2015, del Sistema di Gestione Ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001:2015 e del Sistema di Gestione della Sicurezza secondo la norma UNI ISO 45001:2018; esse inoltre hanno definito un Sistema di Gestione Integrato al fine di implementare secondo l'ottica olistica tutti questi aspetti.

Inoltre, nell'ambito specifico del proprio settore di riferimento, la società Ambiente spa e la società B.Energy srl sono in possesso della Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA) e della certificazione europea EMAS; il gruppo inoltre ha predisposto il Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale, secondo la norma SA 8000:2014.

L'approccio adottato è quindi della responsabilità e della integrazione al business: considerato anche il peculiare ambito operativo del gruppo, di particolare impatto potenziale sull'ambiente e sulla collettività, l'azienda ha risposto alle richieste informative degli stakeholders impegnandosi a sostenere i valori umani e ad assumere comportamenti socialmente responsabili, gestendo la propria attività in modo corretto e attento alle esigenze di tutte le parti coinvolte.

Gli obiettivi che si è posto il gruppo con l'adozione della gestione integrata della qualità, dell'ambiente, della sicurezza e della responsabilità sociale sono quelli di garantire la soddisfazione del cliente, l'efficienza, le prestazioni, l'affidabilità, il servizio, il continuo

miglioramento dei processi aziendali, degli aspetti ambientali e di sicurezza correlati, la costante prevenzione dell'inquinamento, il rispetto di tutte le normative applicabili in materia di tutela ambientale, sicurezza nei luoghi di lavoro e diritti dei lavoratori, il rispetto dei principi contenuti nelle Convenzioni ILO, nella Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, nella Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino e nella Convenzione delle Nazioni Unite per eliminare le forme di discriminazione contro le donne, la riduzione di tutti i fattori di rischio correlati alle attività svolte, la parità tra i sessi, il rispetto dei contratti collettivi di lavoro e dei contratti integrativi aziendali, la ricerca di un dialogo aperto e collaborativo con le parti interessate nel pieno rispetto dello spirito di cooperazione e di solidarietà umana.

In tale ottica, sono state previste specifiche attività di:

- addestramento, sensibilizzazione, consultazione e coinvolgimento di tutto il personale in materia di ambiente, sicurezza, qualità e responsabilità sociale;
- diffusione dell'informazione a tutti i livelli;
- implementazione, come detto, di un Sistema di Gestione Integrato;
- definizione ed applicazione di politiche di tutela ambientale nei confronti dei clienti e di fornitori;
- loro coinvolgimento diretto in politiche di salvaguardia dei diritti umani e monitoraggio continuo delle situazioni critiche;
- definizione ed applicazione di una politica di comunicazione con i clienti;
- definizione degli indicatori di performance correlati alle attività con impatti e rischi significativi e relativi obiettivi e traguardi;
- instaurazione di un dialogo con gli stakeholders attraverso la comunicazione di tutte le informazioni necessarie per valutare e comprendere gli aspetti della responsabilità sociale;
- valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza.

Le società Ambiente spa e B.Energy spa poi aderiscono all'iniziativa Global Compact delle Nazioni Unite, nel cui ambito annualmente predispongono la propria COP - Communication On Progress, pubblicata sul sito internet dell'ONU, che evidenzia le attività che si intende implementare al fine di contribuire ai principi che sono alla base dell'iniziativa.

Infine, Ambiente spa è socio fondatore della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile, che ha come obiettivo la promozione della green economy, della ricerca di soluzioni condivise alla crisi climatica e della tutela del capitale naturale e dei servizi ecosistemici.

4.4 Il bilancio di sostenibilità

Il report di sostenibilità della GreenEnergy si compone, in accordo con le indicazioni del GRS, di due parti, una relativa alle risorse umane e l'altra riguardante la protezione ambientale; per quanto riguarda il primo ambito, vengono esaminati i diversi aspetti della gestione:

La gestione delle risorse umane (GRI 2-7, GRI 401-1)

Le strategie di gestione delle risorse umane alle quali si impronta l'attività della GreenEnergy sono orientate alla valorizzazione, alla meritocrazia e alla responsabilizzazione del personale, oltre che alla ponderazione dei rischi d'impresa, alla rendicontazione, al controllo interno, alla trasparenza informativa e alla conformità a norme e regolamenti.

A fine 2021 il gruppo ha avuto 155 dipendenti, in aumento rispetto agli anni precedenti; il 38% dei dipendenti appartiene ad una fascia di età tra i 30 e i 50 anni, mentre l'età media dei dipendenti è di circa 47 anni.

Tutti i dipendenti sono coperti da contratti provenienti da contrattazione collettiva, con specifico riferimento ai CCNL Igiene ambientale, Autotrasporto merce e logistica, Servizi di pulizia, Centro elaborazione dati e Metalmeccanico.

Data la peculiare natura del settore in cui opera l'azienda, l'organico è a prevalenza maschile; le donne rappresentano circa il 17% del complessivo, occupando prevalentemente mansioni impiegatizie.

Nel 2021, i dipendenti con contratto full-time rappresentano il 94% del totale dell'organico, con un limitato ricorso a contratti part-time; l'82% del personale è assunto con contratto a tempo indeterminato, dato in calo rispetto al 2020 (98%), e ciò a causa delle nuove assunzioni che hanno riguardato prevalentemente la società Planetaria srl, la quale prevede, come primo inserimento in azienda, un'assunzione a tempo determinato.

Di seguito si riportano i dati principali riferiti ai dipendenti, con specifica indicazione del turnover registrato.

Dipendenti per genere	2020					2021				
SOCIETÀ	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE
Donna	8	6	6	1	21	8	7	5	1	21
Uomo	14	53	5	53	125	14	52	5	63	134
Totale complessivo	22	59	11	54	146	22	59	10	64	155

Dipendenti per tipologia di contratto	2020					2021				
SOCIETÀ	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE
Tempo Determinato	2	1			3	2	8		18	28
Donna							1			1
Uomo	2	1			3	2	7		18	27
Tempo Indeterminato	20	58	11	54	143	20	51	10	46	127
Donna	8	6	6	1	21	8	6	5	1	20
Uomo	12	52	5	53	122	12	45	5	45	107
Totale complessivo	22	59	11	54	146	22	59	10	64	155

Dipendenti per forma di impiego	2020					2021				
SOCIETÀ	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE	AMBIENTE	B.ENERGY	GREENENERGY	PLANETARIA	TOTALE
Full-time	21	53	10	52	136	21	53	9	62	145
Donna	7	4	5	1	17	7	4	4	1	16
Uomo	14	49	5	51	119	14	49	5	61	129
Part-time	1	6	1	2	10	1	6	1	2	10
Donna	1	2	1		4	1	3	1		5
Uomo		4		2	6		3		2	5
Totale complessivo	22	59	11	54	146	22	59	10	64	155

Nuove assunzioni per fasce d'età	2020					2021				
SOCIETÀ	Ambiente		B.Energy		TOTALE	B.Energy		Planetaria		TOTALE
	Donne	Uomini	Donne	Uomini		Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Finò a 29 anni	1				1				4	4
30-50		2		1	3	1	2		13	16
50	1	2		1	4		5		3	8
Totale	2	4	-	2	8	1	7	-	20	28

Cessazioni	2020			2021						
SOCIETÀ'	Planetaria		TOTALE	Greenenergy		B-Energy		Planetaria		TOTALE
	Donne	Uomini		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Finò a 29 anni									1	1
30-50		1	1	1			3		4	8
50		2	2				5		5	10
Totale		3	3	1	-	-	8	-	10	19

Motivo cessazione	2020			2021		
Genere	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
	Uscite volontarie	-		2	2	
Licenziamento	-	-	-	-	9	9
Altro (es. fine di contratti a tempo determinato)	-	1	1	-	-	-
Totale	-	3	3	1	10	11

La diversità, l'inclusione e le pari opportunità (GRI 401-3, GRI 405-1)

All'interno del gruppo, la società Ambiente spa si è dotata della "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", che delinea l'impegno contro tutte le forme di discriminazione sui luoghi di lavoro, con particolare focus sulle pari opportunità.

La Carta per le pari opportunità si propone di:

- definire e attuare politiche aziendali che coinvolgano a cascata, dal vertice alle figure operative, tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;
- individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;
- superare gli stereotipi di genere attraverso adeguate politiche aziendali, attività di formazione e sensibilizzazione, promozione dei percorsi di carriera;
- integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, cioè assunzione, formazione e sviluppo di carriera;
- sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche;
- individuare e fornire al personale gli strumenti interni a garanzia dell'effettiva tutela della parità di trattamento;
- fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- comunicare al personale, con opportune modalità, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità;
- promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti.

Secondo quanto richiesto dal GRI, il report analizza i dati relativi ai dipendenti suddivisi per figura professionale e genere/fascia d'età, con rilevazione specifica del personale appartenente alle categorie protette, in ottemperanza alla Legge n. 68/99.

Dipendenti per figura professionale e genere										2020	
SOCIETÀ	AMBIENTE		B.ENERGY		GREENENERGY		PLANETARIA		TOTALE		
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini			
Dirigente		2		1					3		
Impiegato	8	5	6	11	6	4	1	4	45		
Operaio		5		40				49	94		
Quadro		2		1		1			4		
Totale complessivo	8	14	6	53	6	5	1	53	146		

Dipendenti per figura professionale e genere										2021	
SOCIETÀ	AMBIENTE		B.ENERGY		GREENENERGY		PLANETARIA		TOTALE		
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini			
Dirigente		2		1					3		
Impiegato	8	5	6	10	5	4	1	4	43		
Operaio		5	1	40				59	105		
Quadro		2		1		1			4		
Totale complessivo	8	14	7	52	5	5	1	63	155		

Dipendenti per figura professionale e fascia d'età												2020	
SOCIETÀ	AMBIENTE			B.ENERGY			GREENENERGY		PLANETARIA			TOTALE	
	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni	30-50 anni	> 50 anni	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni		
Dirigente		2				1						3	
Impiegato	2	6	5	2	10	5	3	7	1		4	45	
Operaio			5	3	9	28			3	29	17	94	
Quadro			2		1			1				4	
Totale complessivo	2	8	12	5	20	34	3	8	4	29	21	146	

Dipendenti per figura professionale e fascia d'età												2021	
SOCIETÀ	AMBIENTE			B.ENERGY			GREENENERGY		PLANETARIA			TOTALE	
	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni	30-50 anni	> 50 anni	Fino a 29 anni	30-50 anni	>50 anni		
Dirigente		2				1						3	
Impiegato	2	6	5	2	9	5	2	7	1		4	43	
Operaio			5	2	11	28			5	38	16	105	
Quadro			2		1			1				4	
Totale complessivo	2	8	12	4	21	34	2	8	6	38	20	155	

Categorie protette per figura professionale e genere	2020			2021		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Impiegati	1	1	2	1	1	2
Operai	0	2	2	0	2	2
Totale	1	3	4	1	3	4

La formazione (GRI 404-1)

Nel biennio considerato, come previsto dalle norme vigenti, tutti i dipendenti hanno ricevuto la formazione generale e specifica in base alle loro mansioni, per un totale di ore pari a 20053.

Oltre alla formazione obbligatoria prevista dal D.Lgs. n. 81/08, il gruppo nel 2021 ha partecipato al programma Industria 4.0 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, focalizzando la formazione erogata soprattutto sulla trasformazione digitale delle imprese.

Si riportano di seguito le ore medie di formazione impartite negli anni 2020-2021 per figure professionali e genere.

Totale ore di formazione (h)	2020			2021		
	donne	uomini	totale	donne	uomini	totale
Figure professionali						
Dirigenti	-	8	8	-	929	929
Quadri	-	8	8	-	1.010	1.010
Impiegati	58	129	187	7.820	9.028	16.848
Operai	-	820	820	-	1.266	1.266
Totale	58	965	1.023	7.820	12.233	20.053

La salute e la sicurezza sul lavoro (GRI 403-1, GRI 403-2, GRI 403-3, GRI 403-5, GRI 403-8, GRI 403-9, GRI 403-10)

In questo ambito il gruppo ha realizzato volontariamente un Sistema di Gestione Integrato che comprende un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, conforme alla norma UNI ISO 45001:2018; l'impegno preso è quello di operare nel rispetto della sicurezza dei propri dipendenti, dei clienti e delle popolazioni che vivono nei pressi dell'azienda, prevenendo gli incidenti e comunque ponendo in essere tutte le azioni utili a mitigarne gli eventuali effetti.

L'identificazione dei rischi è stata condotta attraverso un'analisi delle attività svolte con una valutazione di rischio per mansione e per area operativa; l'attività di vigilanza viene svolta attraverso sopralluoghi da parte del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, un ASPP e diversi preposti.

Elemento centrale è la formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza: la società Greenenergy Holding spa e la società Ambiente spa hanno nominato e formato la figura dei Preposti, degli addetti alla gestione delle Emergenze, degli addetti Antincendio e degli addetti al Primo Soccorso; la società B.Energy spa e la società Planetaria srl hanno formato gli operatori alla conduzione di carrelli elevatori, mezzi di sollevamento di materiali o persone, mezzi movimento terra e ponteggi, gli operatori addetti alle attività di bonifica e gli operatori addetti ad interventi in spazio confinati o sospetti di inquinamento.

Il gruppo inoltre ha nominato il Medico Competente, che ha predisposto tra l'altro un protocollo sanitario che tiene conto dell'esposizione di ogni singolo lavoratore in base alla mansione ed alle attività svolte.

Gli specifici pericoli sul lavoro rilevati e che costituiscono un rischio di malattia professionale con gravi conseguenze sono i lavori in spazi confinati o sospetti di inquinamento per la Planetaria srl e i lavori di bonifica dell'amianto e l'esposizione ad agenti cancerogeni per la B.Energy spa.

Per quanto riguarda gli infortuni sul lavoro, si riportano i dati rilevati.

Numero di incidenti	2020	2021
Numero totale dei decessi dovuti a infortuni sul lavoro	-	-
Numero totale di infortuni sul lavoro gravi (escludendo i decessi)	-	-
Numero totale di infortuni sul lavoro registrabili	6	4
Totale	6	4

Tipologie di incidente	2020	2021
Caduta e scivolamento	6	4
Totale	6	4

Numero di incidenti	2020	2021
Numero di ore lavorate	270.585	242.824
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	22,2	16,5

Con riferimento invece all'ambito delle politiche di tutela dell'ambiente, il report delinea le seguenti aree di intervento:

La protezione ambientale (GRI 416 -1)

La società Ambiente spa e la società B.Energy spa a partire dall'anno 2001 hanno volontariamente aderito al sistema comunitario di Ecogestione e Audit (EMAS) di cui al Regolamento (CE) n. 761/2001 e s.m.; il gruppo inoltre è registrato all'Albo Nazionale Gestori Ambientali, disciplinato dal D. Lgs. n. 152/06, relativo agli enti e alle imprese che intendono esercitare attività di trasporto di rifiuti, di commercio e di intermediazione dei rifiuti.

La B.Energy spa, poi, a seguito dell'Autorizzazione Integrata Ambientale della Regione Campania del 2012, ha realizzato un piano di interventi che ha portato all'adeguamento di tutte le attività e degli impianti, con un significativo abbassamento dell'impatto ambientale relativo alle attività svolte.

Già dal 2002, poi, le società del gruppo hanno realizzato un Sistema di Gestione Ambientale, certificato secondo la norma UNI ISO EN 14001:2015, e una Politica Ambientale, che considera gli impatti e gli aspetti ambientali significativi e che viene comunicata a tutto il personale e alle parti interessate.

Gli obiettivi della Politica Ambientale sono:

- rispettare le leggi e le normative ambientali vigenti;
- migliorare in modo continuo le prestazioni ambientali;
- sensibilizzare ed informare i fornitori ed appaltatori sulle possibili ripercussioni ambientali dovute alle loro attività e valutarne le prassi ambientali;
- comunicare al pubblico le informazioni necessarie per comprendere gli effetti sull'ambiente delle attività dell'azienda e perseguire con esso un dialogo aperto;
- formare tutto il personale sul Sistema di Gestione Ambientale, e responsabilizzarlo verso l'ambiente e a coinvolgerlo attivamente nelle decisioni aziendali in materia ambientale;
- garantire una formazione specifica a tutto il personale la cui attività può avere effetti sull'ambiente;
- contenere e migliorare il consumo di risorse energetiche e naturali mediante una continua azione di monitoraggio, controllo e riduzione;
- ridurre il rumore interno ed esterno;
- ridurre al minimo gli odori prodotti dall'impianto di trattamento;
- aumentare la percentuale di materiali e di rifiuti destinati a recupero adottando le migliori tecnologie economicamente praticabili;
- valutare in anticipo gli impatti ambientali di tutte le nuove attività e di tutti i nuovi processi;
- adottare le disposizioni necessarie per ridurre al minimo l'inquinamento e preservare le risorse, attraverso l'adozione di tecnologie a contenuto impatto ambientale;
- verificare periodicamente il Sistema di Gestione Ambientale e gestire le non conformità riscontrate;

- monitorare e ridurre, ove possibile, gli effetti delle attività sull'ambiente, comprese quelle di trasporto e manutenzione;
- prevenire e gestire tempestivamente qualsiasi tipo di incidente ambientale attraverso l'applicazione di procedure di prevenzione e intervento;
- garantire le comunicazioni interne.

Per quanto riguarda nello specifico i risultati ottenuti in termini di consumi energetici ed emissioni, prelievo di acqua e gestione dei rifiuti, si riportano di seguito i dati rilevati dal report, tenendo conto che i consumi energetici e di acqua della Greenenergy Holding spa non sono stati monitorati poiché ricadono nel prelievo di fornitura di Ambiente spa, mentre la produzione di rifiuti non risulta significativa, essendo un'attività prevalentemente di carattere amministrativo.

La gestione dell'energia (GRI 302-1, GRI 302-3)

In materia di gestione energetica, si rileva quanto segue:

- la società Ambiente spa si qualifica come “energivora” ed elabora una Diagnosi Energetica, la quale permette di individuare diverse opportunità di riduzione dei consumi energetici attraverso l'implementazione di interventi sia impiantistici che gestionali; la società ha realizzato anche un Sistema di Gestione dell'Energia, certificato secondo la norma UNI ISO 50001:2018; nel biennio considerato si è osservato un incremento dei consumi di energia elettrica pari al 8,19%, mentre si è registrata una diminuzione dei prelievi di gasolio; all'interno del sito gestito dalla società Ambiente spa è stato installato un impianto fotovoltaico con una potenza di 450 kWp, successivamente andato distrutto a causa di un incendio ma poi rientrato in funzione nel mese di febbraio 2022;
- la società B.Energy spa ha anch'essa elaborato una Diagnosi Energetica in modo volontario ed ha realizzato un Sistema di Gestione dell'Energia, certificato secondo la norma UNI ISO 50001:2018; l'analisi ha rilevato come i maggiori consumi si registrino per il gasolio (pari a circa l'80% del consumo totale di energia primaria nel periodo di riferimento 2021).

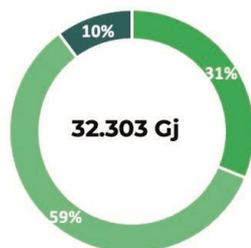
Il fabbisogno energetico del gruppo nel 2021 è stato pari a 54.701 GJoule, subendo un incremento del 21% rispetto al 2020; i consumi sono riconducibili prevalentemente al carburante diesel, utilizzato per l'alimentazione delle macchine trasportatrici e la flotta aziendale, e all'energia elettrica acquistata dalla rete, con la seguente distribuzione per singola società.

Consumi energetici interni all'organizzazione - Gj			2020	2021
Consumi di combustibile (Gj)				
Carburante				
	<i>Diesel</i>		49.185,97	32.255,30
	<i>Benzina</i>		60,49	48,44
TOTALE CONSUMI DI COMBUSTIBILI			49.246,46	32.303,74
Consumi di energia acquistata			2020	2021
Energia elettrica acquistata (Gj)				
	<i>Energia elettrica acquistata da fonti NON rinnovabili</i>		21.409,28	22.618,27
TOTALE ENERGIA ACQUISTATA CONSUMATA			21.409,28	22.618,27
TOTALE CONSUMI ENERGETICI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE			70.655,74	54.922,01

Fonte fattori di conversione utilizzati:

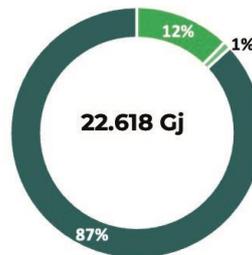
- Energia elettrica: IPCC 2021 GWP 100 Vers.1.00
- Carburante Benzina: ISPRA 2021
- Carburante Diesel: IPCC 2021 GWP 100 Vers.1.03

Consumi di combustibile



■ B.Energy ■ Planetaria ■ Ambiente

Energia elettrica acquistata

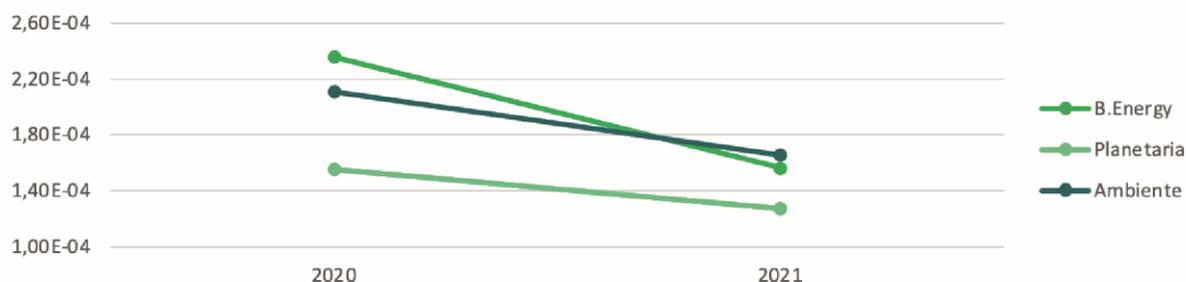


■ B.Energy ■ Planetaria ■ Ambiente

Il report ha rilevato poi anche l'indice di intensità energetica calcolato in relazione al volume di rifiuti per ciascuna società del gruppo: tale indice fornisce la misura del fabbisogno energetico medio annuo legato al volume di rifiuti in ingresso per le società Ambiente spa e B.Energy spa e per il volume di rifiuti trasportati per la società Planetaria srl.

In particolare, si è rilevata una riduzione dell'indice di intensità energetica legata ad una diminuzione dei consumi energetici, a seguito di un minor utilizzo del gasolio per il rinnovo del parco auto e di una riduzione dei consumi di energia elettrica legati agli interventi di efficientamento realizzati (tra i quali l'impianto illuminazione con LED).

Indice di intensità energetica	2020			2021		
	B.Energy	Planetaria	Ambiente	B.Energy	Planetaria	Ambiente
Consumi energia (Gj)	17.920,33	27.638,40	25.097,01	12.839,29	19.146,63	22.936,10
Volume dei rifiuti in ingresso (Kg)	76.014.825,00	-	119.112.871,00	82.043.039,00	-	138.747.226,00
Volume dei rifiuti trasportati (Kg)	-	177.857.140,00	-	-	150.305.030,00	-
Indice intensità (Gj/kg)	2,36E-04	1,55E-04	2,11E-04	1,56E-04	1,27E-04	1,65E-04



Le emissioni in atmosfera (GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-7)

Le emissioni del gruppo si riferiscono prevalentemente alle emissioni di gas a effetto serra (GHG), nel cui ambito ha prodotto 3.932 tonnellate di CO₂ nel 2021, in diminuzione del 30% rispetto al 2020; le emissioni dirette provengono prevalentemente dal consumo di combustibili della flotta aziendale e delle macchine operatrici, a carico soprattutto della Planetaria srl, mentre quelle indirette sono riconducibili al consumo di energia elettrica acquistata, soprattutto dalla Ambiente spa.

In conformità con quanto richiesto dai GRI 305-1, 305-2 e 305-7, il report rileva le emissioni prodotte dalle attività del gruppo negli anni 2020-2021.

Emissioni GHG Scope 1 + Scope 2 – tCO ₂ e	2020	2021
Totale Scope 1	3.641,67	2.388,94
Totale Scope 2	1.461,18	1.543,70
Totale	5.101,85	3.932,64

Fonte fattori di conversione utilizzati:

- Scope 1 – Carburante Diesel: ISPRA 2021
- Scope 1 – Carburante Benzina: Ecoinvent 3.6
- Scope 2 - Energia elettrica: ISPRA 2021

Altre emissioni significative ¹⁰	Unità di misura	2020	2021
Composti organici volatili (VOC)	kg/anno	131,436	105,186
Polveri ¹¹	Kg/anno	144,43	62,62
Altro ¹²	mg/Nmc		
NH ₃		10	10
H ₂ S		0,8	0,8
polveri		6	6
Mercaptani		0,8	0,8

Fonte fattori utilizzati: AIA

La gestione dell'acqua (GRI 303-1, GRI 303-3)

Le società Ambiente spa e B.Energy spa adoperano l'acqua principalmente per scopi igienico-sanitari; la risorsa viene loro distribuita mediante una rete collegata all'acquedotto comunale, e la B.Energy spa in particolare è in possesso anche della concessione per lo sfruttamento di acque sotterranee derivanti da tre pozzi artesiani localizzati nell'area occupata dallo stabilimento.

Il consumo totale di acqua, sia in termini assoluti che in termini specifici, risulta essere generalmente costante nel biennio 2020-2021; la B.Energy spa, nonostante riutilizzi gran parte delle acque chiarificate provenienti dal trattamento dei rifiuti, impatta per circa il 60% sul totale del prelievo idrico complessivo del gruppo.

Prelievo idrico per fonte (megalitri) ^{1,3}	2020				2021			
	B.Energy	Planetaria	Ambiente	Totale	B.Energy	Planetaria	Ambiente	Totale
Acque sotterranee (totale)	10,9	4,5	2,6	18,0	10,5	5,8	1,6	17,9
<i>Acqua dolce (≤1.000 mg/l di solidi disciolti totali)</i>	10,9	4,5	2,6	18,0	10,5	5,8	1,6	17,9
Risorse idriche di terze parti (totale)	1,1	0,0	0,9	2,0	1,1	0,0	0,6	1,7
<i>Acqua dolce (≤1.000 mg/l di solidi disciolti totali)</i>	1,1	0,0	0,9	2,0	1,1	0,0	0,6	1,7
Prelievo idrico totale	12,0	4,5	3,5	20,0	11,6	5,8	2,2	19,6

La gestione dei rifiuti e l'economia circolare (GRI 306-2, GRI 306-4, GRI 306-5)

La gestione dei rifiuti è un'area particolarmente importante del report, in quanto, per la natura specifica dell'attività svolta dal gruppo, va a considerare non solo i rifiuti di produzione interna, ma anche e soprattutto i rifiuti in ingresso, prelevati da clienti o conferiti da terzi, che costituiscono la base del ciclo produttivo aziendale.

L'obiettivo è quello di massimizzare la quota di rifiuti da avviare a recupero, con riferimento sia ai rifiuti gestiti conto terzi, sia agli scarti derivanti dalle attività produttive degli stabilimenti (trattamento rifiuti) che dei rifiuti autoprodotti, e in tal senso, come si vedrà meglio nel prosieguo, sono state avviate già da anni delle campagne di sensibilizzazione presso la clientela finalizzate ad ottenere sempre maggiori percentuali di rifiuti avviati a recupero e/o riciclo.

Nello specifico, la società Ambiente spa sta promuovendo la gestione della raccolta differenziata a monte e la percentuale di materiale recuperato nel triennio 2019-2021 ha mantenuto un andamento pressoché costante; la società B.Energy spa invece ha redatto un Piano

di Monitoraggio e Controllo che contiene le modalità con le quali vengono monitorati i rifiuti prodotti.

Di seguito si riportano i dati relativi ai rifiuti prodotti dal ciclo produttivo e all'ammontare dei rifiuti che la società Ambiente spa gestisce conto proprio e conto terzi nel proprio stabilimento.

Rifiuti prodotti (Kg)	Codice CER	2020	2021
Rifiuti pericolosi			
oli minerali per circuiti idraulici, non clorurati	130110	-	3.040
altri oli per motori, ingranaggi e lubrificazione	130208	2.100	-
assorbenti, materiali filtranti (inclusi filtri dell'olio non specificati altrimenti), stracci e indumenti protettivi, contaminati da sostanze pericolose	150202	40	280
Totale		2.140	3.320
Rifiuti non pericolosi			
assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi, diversi da quelli di cui alla voce 15 02 02	150203	-	120
apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 16 02 09 a 16 02 13	160214	-	57.740
soluzioni acquose di scarto, diverse da quelle di cui alla voce 16 10 01	161002	3.026.820	4.711.960
miscele bituminose diverse da quelle di cui alla voce 17 03 01	170302	-	83.400
ferro e acciaio	170405	13.530	13.260
altri materiali isolanti contenenti o costituiti da sostanze pericolose	170603	1.800	-
rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione, diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	170904	93.620	251.140
rifiuti biodegradabili	200201	1.740	-
Totale		3.137.510	5.117.620
Totale rifiuti prodotti		3.139.650	5.120.940

Rifiuti non destinati allo smaltimento (Kg)	Codice CER	2020			2021		
Rifiuti pericolosi		Sito esterno	In loco	Totale	Sito esterno	In loco	Totale
Messa in riserva- R13¹⁴							
oli minerali per circuiti idraulici, non clorurati	130110	-	-		3.040	-	3.040
altri oli per motori, ingranaggi e lubrificazione	130208	2.100	-	2.100			
Totale		2.100	-	2.100	3.040	-	3.040
Rifiuti non pericolosi		Sito esterno	In loco	Totale	Sito esterno	In loco	Totale
Messa in riserva - R13							
soluzioni acquose di scarto, diverse da quelle di cui alla voce 16 10 01	161002	-	11.660	11.660	-	-	-
apparecchiature fuori uso, diverse da quelle di cui alle voci da 16 02 09 a 16 02 13	160214	-	-		57.740	-	57.740
miscele bituminose diverse da quelle di cui alla voce 17 03 01	170302	-	-		83.400	-	83.400
ferro e acciaio	170405	13.530	-	13.530	13.260	-	13.260
rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione, diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	170904	76.340	-	76.340	251.140	-	251.140
rifiuti biodegradabili	200201	1.740	-	1.740	-	-	
Totale		91.610	11.660	103.270	405.540	-	405.540
Riciclaggio/recupero -R5¹⁵							
rifiuti misti dell'attività di costruzione e demolizione, diversi da quelli di cui alle voci 17 09 01, 17 09 02 e 17 09 03	170904	17.280	-	17.280	-	-	-
Totale		17.280	-	17.280	-	-	-
Totale rifiuti non destinati allo smaltimento		110.990	11.660	122.650	408.580	-	408.580

Rifiuti destinati allo smaltimento D5 ¹⁶ (Kg)	Codice CER	2020			2021		
Rifiuti pericolosi		Sito esterno	In loco	Totale	Sito esterno	In loco	Totale
assorbenti, materiali filtranti (inclusi filtri dell'olio non specificati altrimenti), stracci e indumenti protettivi, contaminati da sostanze pericolose	150202	-	40	40		280	280
altri materiali isolanti contenenti o costituiti da sostanze pericolose	170603	-	1.800	1.800			
Totale		-	1.840	1.840	-	280	280
Rifiuti non pericolosi		Sito esterno	In loco	Totale	Sito esterno	In loco	Totale
assorbenti, materiali filtranti, stracci e indumenti protettivi, diversi da quelli di cui alla voce 15 02 02	150203					120	120
soluzioni acquose di scarto, diverse da quelle di cui alla voce 16 10 01	161002	-	3.015.160	3.015.160		4.711.960	4.711.960
Totale		-	3.015.160	3.015.160	-	4.712.080	4.712.080
Totale rifiuti destinati allo smaltimento		-	3.017.000	3.017.000	-	4.712.360	4.712.360

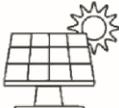
Il report di sostenibilità poi delinea gli obiettivi futuri che ciascuna delle società del gruppo si propone di ottenere a livello ambientale e sociale.

Aspetto	Obiettivo generale	Traguardo	Modalità di intervento
Ambiente -Trattamento	Aumento della quantità di rifiuti inviati a recupero nell'anno in corso	Incremento del 0,2% annuo	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzazione di tutto il personale operativo addetto alla selezione e cernita del materiale sulla piattaforma della società Ambiente spa Miglioramento del campionamento dei carichi in ingresso mediante laboratorio di analisi interno
Ambiente -Formazione	Attività continua di formazione a dipendenti e collaboratori	Almeno 36 ore/uomo all'anno	<ul style="list-style-type: none"> Decreto- in vigore dal 26 settembre 2020- modifica il D.Lgs 152/2006 recependo le direttive europee sui rifiuti UE 2018/851 Decreto Legislativo 118/2020 Decreto Legislativo 121/2020
Aspetti Ambientali Indiretti	Informazione e Formazione ai Fornitori	Effettuare almeno 2 eventi/anno	<ul style="list-style-type: none"> Attività di formazione ed informazione dedicata ai fornitori in materia di rispetto dell'ambiente mediante incontri, mailing e pubblicazioni periodiche
Comunicazione	Informazione e comunicazione al pubblico	Effettuare almeno 2 eventi/anno	<ul style="list-style-type: none"> Giornate di visita del sito aperte al pubblico e agli enti locali corsi di educazione ambientale per ragazzi Predisposizione politica agli acquisti Verdi
Aspetti Energetici	<ul style="list-style-type: none"> Installazione TA su linee motori Avvio del sistema di misurazione e monitoraggio Completamento impianto fotovoltaico Ottimizzazione centrale area compressa 	Diminuzione consumi	<ul style="list-style-type: none"> Sistema di monitoraggio e controllo Formazione pes-pav Sensibilizzazione del personale
Soddisfazione cliente	Aumento della soddisfazione percepita dal cliente nei confronti di servizi Offerti	> 85,0% dei questionari con esito soddisfacente.	<ul style="list-style-type: none"> Trasmissione del questionario di soddisfazione clienti e miglioramento continuo del servizio offerto Interventi specifici per processo commerciale
Commerciale	Aumento del numero di commesse	> 32%	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento continuo del servizio offerto Incremento del numero di partecipazione a gare pubbliche
Infortuni	Diminuire il numero degli infortuni dell'ultimo triennio	N° infortuni 2018/2020 < n° infortuni 2021/2023	<ul style="list-style-type: none"> Effettuare adeguata attività di formazione
Gestione delle misure di prevenzione della corruzione	Effettuare la due diligence per fornitori (che incidono per l'1% sul fatturato annuo)/clienti (che incidono per il 5% sul fatturato annuo)/soci in affari	Nessun rilievo con esito negativo sul 100% dei soci in Elenco	<ul style="list-style-type: none"> Effettuazione controlli sulla reputazione, controlli visura, casellari giudiziali e carichi pendenti
	Effettuazione di controlli finanziari	Controllo annuale	<ul style="list-style-type: none"> Report trimestrale da parte del DIR

Aspetto	Obiettivo generale	Traguardo	Modalità di intervento
Rifiuti	<p>Elaborazione progetto di adeguamento alle nuove bat 2018 per riesame a.i.a.</p> <p>Miglioramento generale dei fattori emittivi al termine dei lavori di adeguamento</p> <p>Ottimizzazione modalità di Stoccaggio rifiuti fangosi</p> <p>Consolidamento/miglioramento delle aliquote di rifiuti da conferire a recupero</p>	<p>Riduzione indice di produzione specifica</p> <p>Aumento sostanza secca dei rifiuti inviati a discarica</p> <p>Riduzione % rifiuti avviata a discarica</p>	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della logistica interna con redistribuzione dei volumi di stoccaggio disponibili/autorizzati tra le diverse tipologie di rifiuto Revamping dell'impianto di trattamento biologico a fanghi attivi e adozione nuove tecnologie a migliore efficienza Revamping/ampliamento area di gestione rifiuti oleosi con miglioramento dei processi di disemulsione. Ampliamento area gestione soluzioni acide Realizzazione impianto di scarico ausiliario per la gestione dei rifiuti liquidi sabbiosi, allo scopo di massimizzare l'aliquota di sabbie destinabili a recupero e ridurre i conferimenti di rifiuti in discarica Revamping impianto di abbattimento aerodispersi e realizzazione stoccaggio dedicato ai materiali fangosi, in cumuli, in area dedicata alla movimentazione dotata di impianto di abbattimento emissioni/odori dedicato.
Aspetti ambientali indiretti	Informazione e formazione ai fornitori	Effettuare almeno 2 eventi/anno	<ul style="list-style-type: none"> Attività di formazione ed informazione dedicata ai fornitori in materia di rispetto dell'ambiente mediante incontri, mailing e pubblicazioni periodiche audit presso discariche ed impianti terzi
Formazione	Attività continua di formazione a dipendenti e collaboratori	Almeno 24 ore/uomo all'anno;	<ul style="list-style-type: none"> Decreto - in vigore dal 26 settembre 2020 - modifica il D.Lgs 152/2006 recependo le direttive europee sui rifiuti UE 2018/851 Decreto Legislativo 118/2020 Decreto Legislativo 119/2020 Decreto Legislativo 121/2020
Comunicazione Ambientale	Informazione e comunicazione al pubblico	Effettuare almeno 2 eventi/anno	<ul style="list-style-type: none"> Giornate di visita del sito aperte al pubblico e agli enti locali corsi di educazione ambientale per scuole locali
Soddisfazione cliente	<p>Aumento della soddisfazione percepita dal cliente nei</p> <ul style="list-style-type: none"> confronti di servizi Offerti 	> 86,0% dei questionari con esito soddisfacente	<ul style="list-style-type: none"> Trasmissione del questionario di soddisfazione clienti e miglioramento continuo del servizio offerto Interventi specifici per processo commerciale
Commerciale	Aumento del numero di commesse	> 35%	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento continuo del servizio offerto Incremento del numero di partecipazione a gare pubbliche
Infortuni	Diminuire il numero degli infortuni dell'ultimo triennio	N° infortuni 2018/2020 < n° infortuni 2021/2023	<ul style="list-style-type: none"> Effettuare adeguata attività di formazione
Gestione delle misure di prevenzione della corruzione	<p>Effettuare la due diligence per fornitori (che incidono per l'1% sul fatturato annuo)/clienti (che incidono per il 5% sul fatturato annuo)/soci in affari</p> <p>Effettuazione di controlli finanziari</p>	<p>Nessun rilievo con esito negativo sul 100% dei soci in Elenco</p> <p>Controllo annuale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Effettuazione controlli sulla reputazione, controlli visura, casellari giudiziari e carichi pendenti Report trimestrale da parte del DIR

Aspetto	Obiettivo generale	Traguardo	Modalità di intervento
Trasporto	<p>quantità totale rifiuti trasportati</p> <p>media numero servizi effettuati mensile</p> <p>km/grt (quantità rifiuti trasportati)</p> <p>lt/grt (quantità rifiuti trasportati)</p>	<p>> 68.000.000 kg di rifiuti trasportati</p> <p>> 288</p> <p>0,0110 – 0,0120</p> <p>0,00430 – 0,00440</p>	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del parco mezzi Sensibilizzazione degli autisti ad una maggiore attenzione sull'uso scrupoloso del mezzo
Approvvigionamenti	<p>Numero di non conformità nell'evasione dell'ordine da parte del fornitore</p> <p>Numero di non conformità fornitore</p>	<p>n° 6 non conformità max per non corrispondenza tra ordine emesso e merce ricevuta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzazione dei fornitori e trasmissione politica qualità planetaria
Etica Lavorativa	<p>rispetto delle ore lavorative</p> <p>nessun atto di discriminazione</p> <p>nessun lavoro forzato o obbligato</p> <p>n. reclami del personale</p>	<p>0 reclami/anno</p>	<ul style="list-style-type: none"> Applicazione della responsabilità sociale ed etica
Formazione	<p>redigere un adeguato piano per la formazione sulla qualità di tutto il personale</p> <p>ore/uomo</p>	<p>24 ore/uomo anno</p>	<ul style="list-style-type: none"> Svolgimento di corsi relativi a: la norma UNI ISO 9001:2015 la norma UNI ISO 14001:2015 la norma UNI ISO 45001:2018 la norma ISO 37001:2016
Infortuni	<p>Diminuire il numero degli infortuni dell'ultimo triennio</p> <p>n. incidenti/infortuni/incidenti stradali</p> <p>individuare e registrare quasi incidenti</p> <p>n. quasi incidenti</p>	<p>n° infortuni triennio 2022-2024 < n° infortuni triennio 2019-2021</p> <p>n° quasi incidenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> Effettuare adeguata attività di formazione e guida sicura
Aspetti Ambientali Indiretti	<p>informazione e formazione ai fornitori</p> <p>num. eventi/anno</p>		<ul style="list-style-type: none"> Attività di formazione ed informazione dedicata ai fornitori in materia di rispetto dell'ambiente mediante mailing e pubblicazioni periodiche
Gestione delle misure di prevenzione della corruzione	<p>Effettuare la due diligence per fornitori/clienti soci in affari</p>	<p>Nessun rilievo con esito negativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Effettuazione controlli sulla reputazione, controlli visura, casellari giudiziari e carichi pendenti Report trimestrale da parte del DIR

Il report infine individua anche gli obiettivi nel frattempo conseguiti nell'anno 2022, nelle more della predisposizione del report di sostenibilità anche per quest'anno.

	Traguardo	Società
	Ottenimento della certificazione per il Sistema di Gestione dell'Energia, secondo la norma UNI ISO 50001:2018	<ul style="list-style-type: none"> • B.Energy S.p.A.
	Ottenimento della certificazione per il Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione, secondo la norma UNI ISO 37001:2016	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente S.p.A. • B.Energy S.p.A. • Greenenergy Holding S.p.A. • Planetaria S.r.l.
	Sustainability Award Premio di riconoscimento per le migliori 100 aziende sostenibili	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente S.p.A.
	Ripristino, ampliamento ed entrata in funzione dell'impianto fotovoltaico – potenza installata 750 kWp	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente S.p.A. • B.Energy S.p.A.
	Installazione impianto fotovoltaico – potenza installata 520 kWp	

4.5 Lo stakeholder engagement

Come visto in precedenza, gli stakeholders sono quei gruppi con i quali un'impresa sviluppa e detiene relazioni nell'ambito della propria attività: con essi l'organizzazione si confronta per capire quali sono le loro aspettative e di conseguenza definire le proprie scelte strategiche.

Il report di sostenibilità di GreenEnergy delinea le principali categorie di stakeholder con i quali il gruppo si relaziona e, per ognuna di esse, individua la modalità di coinvolgimento adottate, la loro frequenza temporale e gli obiettivi che si intendono conseguire da tali attività.

I dati rilevati in tale ambito dal report vengono riportati di seguito.



	<u>Coinvolgimento</u>	<u>Frequenza</u>	<u>Obiettivo</u>
COMUNITA' FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> Incontri 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestrale Semestrale 	<ul style="list-style-type: none"> Informare gli azionisti sull'evoluzione dei dati economici e finanziari e sull'integrazione di elementi di sostenibilità Rendicontare le principali attività del Gruppo
RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> Bimestrale 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzare i valori aziendali attraverso il costante coinvolgimento del personale
CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> Incontri in Sede 	<ul style="list-style-type: none"> Annuale 	<ul style="list-style-type: none"> Attività di ascolto per possibili collaborazioni
FORNITORI	<ul style="list-style-type: none"> Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> Quadrimestrale 	<ul style="list-style-type: none"> Confronto sullo svolgimento delle attività delle partecipate
PA E ISTITUZIONI	<ul style="list-style-type: none"> Scambio di informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Compliance con normativa e richieste vigenti
UNIVERSITA' E COMUNITA' SCIENTIFICA	<ul style="list-style-type: none"> Convenzioni e progetti condivisi 	<ul style="list-style-type: none"> Pluriennale/Annuale/Ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di protocolli d'intesa per il coinvolgimento di giovani studenti
TERRITORIO E COLLETTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> Incontri in Sede Partecipazioni su iniziative concordate 	<ul style="list-style-type: none"> Annuale/Ad hoc 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzazione sulle pratiche del riciclo
ENTIDI CONTROLLO	<ul style="list-style-type: none"> Audit Verifiche interne/esterne 	<ul style="list-style-type: none"> Annuale/semestrale 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimento certificazione e spendibilità della stessa a livello commerciale/reputazionale Rispetto degli adempimenti

4.6 L'analisi di materialità

Il report di sostenibilità del gruppo GreenEnergy ha effettuato anche un'analisi della materialità, che, come detto, consiste in una rilevazione di quegli aspetti che vengono percepiti come maggiormente rilevanti dagli stakeholders, in quanto potrebbero influenzare le loro decisioni, aspettative e azioni, e che contestualmente possono generare rilevanti impatti economici, sociali e ambientali sulle attività dell'azienda.

L'analisi di materialità ha previsto la mappatura degli stakeholders analizzata in precedenza, l'analisi di benchmark di settore, l'analisi SASB – Sustainability Accounting Standards Board Materiality Map, relativamente al settore “rifiuti”, l'effettuazione di interviste con il top management sugli elementi sensibili nell'azienda e la validazione dei fattori di materialità da parte loro; le tematiche maggiormente rilevanti poi sono state anche correlate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) definiti all'interno dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Di seguito si riportano le tematiche risultate maggiormente materiali all'interno del gruppo.

ENVIRONMENTAL		
TEMA	DESCRIZIONE	SDGs
Protezione ambientale	Le richieste di garanzia e di comportamenti responsabili rivolte agli operatori di questo settore sono cresciute esponenzialmente a causa dell'elevato impatto ambientale provocato dallo smaltimento dei rifiuti. Bisogna orientarsi verso misure tese a preservare l'ecosistema e gli ambienti cittadini, in accordo alle prescrizioni delle autorità competenti e della legislazione vigente.	   
Gestione energetica	Le aziende del settore sono chiamate ad un'attenzione maggiore per la gestione energetica con misure per efficientare i processi di raccolta e di smaltimento rifiuti. Il modo in cui un'impresa gestisce la sua efficienza energetica complessiva, la sua dipendenza da diversi tipi di energia, i rischi associati e la sua capacità di accedere a fonti di energia alternative possono influenzare la sua competitività e redditività.	   
Gestione dei rifiuti ed economia circolare	Le società di gestione dei rifiuti svolgono un ruolo fondamentale nell'economia circolare, separando e recuperando materiali riutilizzabili. Intervendendo sulla destinazione finale del rifiuto stesso si possono mitigare alcuni degli impatti ambientali legati alla generazione dei rifiuti e alla produzione di materiali.	   
SOCIAL		
TEMA	DESCRIZIONE	SDGs
Salute e sicurezza sul lavoro	La corretta gestione dei rischi legati al lavoro da ufficio e alle attività operative deve riguardare tutto il personale coinvolto e necessita di un'adeguata organizzazione interna, con la chiara attribuzione di ruoli e responsabilità.	
Qualità, efficienza ed affidabilità del servizio	La ricerca per un servizio affidabile con elevati standard qualitativi e la soddisfazione dei clienti sono i criteri guida per rispondere alle esigenze dei clienti e del mercato stesso.	 
GOVERNANCE		
TEMA	DESCRIZIONE	SDGs
Governance responsabile	Impostare una governance responsabile, con obiettivi ambientali e sociali ben integrati all'interno del business, permetterà di fare della sostenibilità una reale leva strategica. Pertanto, risulta fondamentale continuare questo processo affinché politiche e procedure aziendali integrino elementi di sostenibilità condivisi.	   
Lotta alla corruzione	La corruzione e la frode rappresentano un rischio importante per le società operanti nel settore della gestione dei rifiuti, e ciò può compromettere in maniera significativa la reputazione e l'immagine aziendale oltre che procurare danni economici rilevanti. Risulta fondamentale continuare a strutturarsi al fine di garantire trasparenza ed integrità nei confronti degli stakeholder.	 

Conclusioni

A conclusione del presente lavoro, possiamo svolgere alcune considerazioni in merito alle problematiche, allo sviluppo e alla reale applicabilità del concetto di responsabilità sociale d'impresa e di rendicontazione sociale all'interno delle aziende: la questione infatti assume oggi una fondamentale importanza per le imprese che operano sul mercato globalizzato.

I soggetti che decidono di adottare questi modelli sicuramente presentano degli indubbi risultati, sia in termini economico-finanziari, sia come performance ambientali e sociali, non sottovalutando poi nemmeno i vantaggi in termini di ritorno di immagine; la responsabilizzazione sociale delle imprese, insieme alla grande attenzione che la società comincia a riporre sul tema, comporta anche diversi vantaggi alla comunità stessa, in quanto questo nuovo modello produttivo genera una qualità superiore dei prodotti, un uso corretto delle fonti energetiche, una maggiore tutela del lavoro dell'uomo.

Tali vantaggi, però, nascono solo se la responsabilizzazione sociale delle imprese determina al loro interno un sistema capace di gestire le esigenze di tutti gli stakeholders aziendali, che ovviamente all'interno del processo assumono un ruolo di primaria importanza.

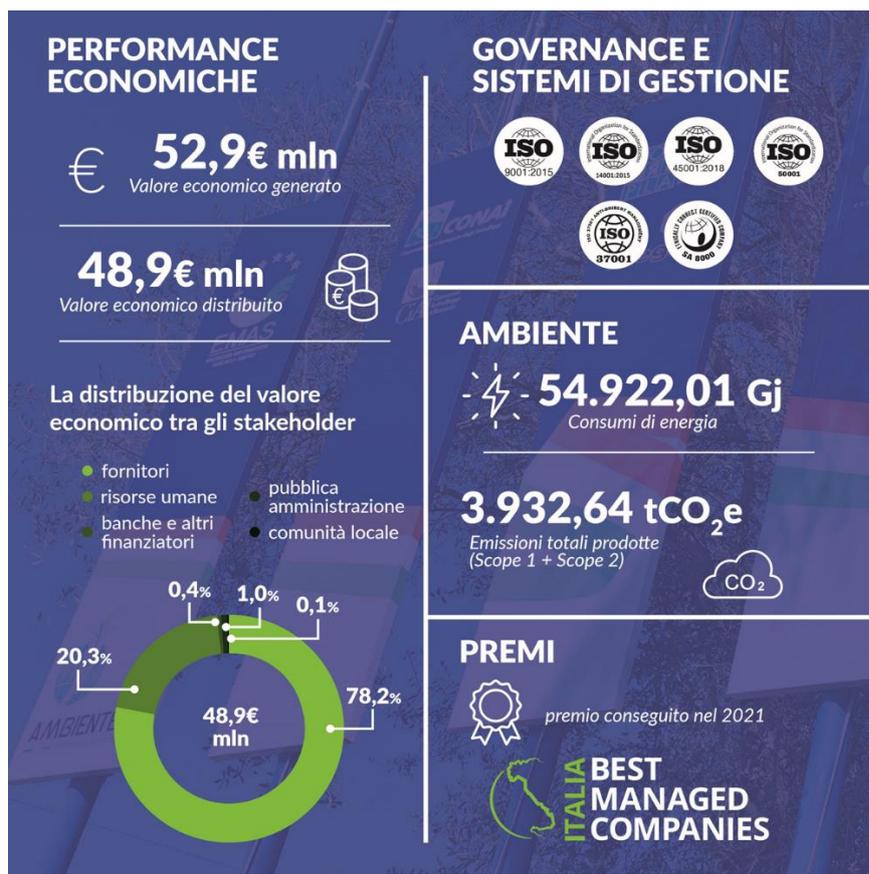
Negli ultimi anni pertanto si è assistito ad una crescita esponenziale relativamente all'applicazione e alla promozione della responsabilità sociale d'impresa, e diversi sono stati anche gli strumenti implementati per analizzare il livello di responsabilità sociale delle aziende: tra di essi, il bilancio di sostenibilità costituisce sicuramente una documentazione esplicativa essenziale, anche se ancora non pienamente sufficiente, in termini di efficienza socio-ambientale delle attività.

Il bilancio di sostenibilità si inserisce pienamente in un movimento che intende rimettere in discussione alcuni postulati economici e sociali che erano dati per acquisiti da diverso tempo: l'attenzione posta verso tale strumento, in quanto punto di collegamento tra l'impresa e i soggetti coinvolti dalla sua attività sul piano socio-ambientale, è sempre più importante considerato che oggi il consumatore non sceglie solo in termini di costi-benefici del prodotto, ma valuta tutto il processo produttivo anche sotto l'aspetto etico, andando ad analizzare le strategie sociali ed ecologiche attuate dall'impresa, e premiando quella che presenta performance in tale ambito più valide.

L'organizzazione quindi deve rispondere a tali esigenze conoscitive da parte del mercato, e il report di sostenibilità consente di esplicitare proprio la ricaduta sociale e ambientale di ogni attività economica.

L'analisi svolta sulla GreenEnergy ha evidenziato proprio tale valenza del bilancio di sostenibilità, ancor di più considerando il peculiare settore in cui opera l'azienda, quello del trattamento dei rifiuti, che determina ancora di più l'esigenza di conoscere in che modo l'impresa esercita la propria attività tenendo conto delle esigenze ambientali e sociali.

Gli stessi risultati che il gruppo ha rilevato tramite il report evidenziano la valenza di tale strumento: si riportano in conclusione proprio le performance che l'azienda mette in risalto nel proprio bilancio di sostenibilità, ad evidenza del fatto che tale strumento incentiva le imprese ad adottare comportamenti sempre più responsabili a beneficio di se stessa, in termini di efficienza economica e socio-ambientale, e anche della collettività di riferimento.



PERSONE



155

i dipendenti del gruppo al 31/12/2021

+6%

crescita dell'organico 2020-2021



87%

13%

● uomini
● donne



82%

dipendenti a tempo indeterminato



19,2%

turnover in entrata

20mila

ore di formazione erogate



47anni

età media dei dipendenti

18+



La formazione nel Gruppo

● Greenenergy ● Planetaria
● Ambiente ● B-energy

Allegato. Questionario somministrato

Come è strutturato il gruppo GreenEnergy e la sua governance?

Il gruppo è strutturato in modo tale da avere una cassaforte di famiglia (holding) e tutte le società operative che fanno capo alla subholding (GreenEnergy è la subholding e poi abbiamo tutte le partecipate al 100%). Il gruppo ha un consiglio di amministrazione formato da un presidente e da un componente; il consiglio si fa carico dell'esigenza degli azionisti e li traduce in termini di operatività. Il CDA si riunisce un paio di volte al mese, ma in caso di situazioni più importanti si verificano delle riunioni più di frequente.

Quali sono i risultati economici ottenuti negli ultimi anni?

Abbastanza soddisfacenti, tutte le società hanno sempre chiuso in attivo. Si investe molto nelle apparecchiature per la tutela dell'ambiente.

In merito all'economia circolare, come avviene il processo di trasformazione e in quali fasi è suddiviso? Come avviene il riciclaggio dei materiali?

Il gruppo, come detto, è strutturato in tre società:

- Ambiente, dedita al recupero e al riciclaggio di tutto il "recuperabile" da quello che è l'ambiente domestico e industriale; attraverso dei processi specifici avviene una selezione per cui tutti i materiali vengono suddivisi per qualità, per colore e per grandezza; Ambiente tratta sia con il pubblico che con il privato, anche ospitando scolaresche, gruppi musicali che suonano con strumenti realizzati con materiali riciclati, ecc.; si lavora su due direttrici, recuperare tutto ciò che si può in modo sostanziale e dall'altro lato il recupero energetico;
- B.Energy tratta dei rifiuti liquidi e svolge attività di bonifica, con squadre esterne che vanno presso i siti inquinati per poter procedere alla bonifica; quindi tratta perlopiù con il settore pubblico;
- Planetaria trasporta i rifiuti in sicurezza.

Relativamente al report di sostenibilità, quali sono i principi di redazione? E' stato utilizzato il modello dei GRS?

I principi su cui si basa il report sono quelli della sostenibilità sociale, rispettando le persone sia interno che all'esterno dell'impresa, ospitando scolaresche, cittadini locali, organizzando eventi con organizzazioni esterne, ambientale, svolgendo l'attività di riciclaggio con l'obiettivo di non ridurre ulteriormente le risorse scarse ma di ridare una nuova vita ai materiali di rifiuto, ed economica, come avviene nel caso dell'alluminio, per il quale vi sono poche aziende al mondo che si occupano dell'estrapolazione e lavorazione di tale materiale, e ci sono dunque dei costi alti sia per la produzione del prodotto che per l'importazione; utilizzando dell'alluminio riciclato i costi vengono ridotti notevolmente così come i danni che vengono arrecati all'ambiente.

Come sono stati individuati e mappati gli stakeholders dell'impresa?

Facendo un'analisi specifica sull'ambiente di riferimento, con una particolare attenzione verso i Comuni, anche in base alla specifica normativa (ad esempio prendendo in considerazione i chilometri massimi da dover percorrere per il trasporto dei rifiuti), le scuole, le università, con le quali sono state attivate specifiche convenzioni.

Quali sono le politiche ambientali e sociali implementate da GreenEnergy?

In particolare sono state conseguite le certificazioni SA8000, in materia di discriminazioni sul personale, ISO9000/ISO14000 in materia ambientale, ISO5000 per quanto riguarda l'ambito energetico, ed EMAS.

Quali sono i risultati ottenuti e gli obiettivi posti per il futuro?

Implementare sicuramente il bilancio di sostenibilità perché è quello che in qualche maniera porta degli elementi che numericamente esprimono l'attività che viene svolta.

Come è stato comunicato il report di sostenibilità all'interno e all'esterno dell'azienda?

Il report è stato comunicato agli stakeholders di riferimento, e in particolar modo alle banche, in quanto gli istituti di credito hanno un occhio di riguardo per le organizzazioni che seguono strade che tendono a migliorare la vita. Nel lungo periodo, comunque, è importante non solo raggiungere gli obiettivi ma aggiornarsi e riuscire a mantenerli.

Bibliografia

AA.VV., (2010). *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*. Atti del Convegno, Milano, 9 ottobre 2009. Milano: Giuffré.

Accenture (2015). *Circular Advantage. Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*. Disponibile in www.accenture.com.

Airoldi, G., Brunetti, G. & Coda, V., (1994). *Economia aziendale*. Bologna: Il Mulino.

Alford, E., (2008). *Fondare la responsabilità sociale d'impresa: contributi dalle scienze umane e dal pensiero sociale cristiano*. Milano: Città Nuova.

Ansoff, H., (1984). *La strategia sociale dell'impresa*. Milano: Etas Libri.

Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *JAIP*, vol. 35, n. 4.

Associazione Bancaria Italiana, (2002). *Responsabilità Sociale d'Impresa: concetti e strumenti per le banche*. Roma: Bancaria editrice.

Balluchi, F., Furlotti, K. & Petruzzello, A. (2011). Pmi e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano. *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.

Baraldi, C. (1992). *Socializzazione e autonomia individuale. Una teoria sistemica del rapporto tra comunicazione e pensiero*. Milano: FrancoAngeli.

Bartels, R. (1967). A model for ethics in marketing. *Journal of marketing*, 31 (January).

Benyus, J. M. (1997). *Biomimicry: Innovation inspired by nature*. New York: Morrow.

Birindelli, G., Bruno, E. & Tarabella, A. (2002). *La business ethics e la comunicazione esterna di impresa*. Milano: FrancoAngeli.

Boulding, K. E. (1966). The Economics of the Coming Spaceship Earth, in Jarrett, H., *Environmental quality in a growing economy*. Saggio dal Sesto Forum RFF, New York, RFF Press.

Bourdieu, P. (1980). Le capital social - Notes provisoire, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 31.

Brown, B.J., Hanson, M.E., Liverman, D.M. & Merideth, R.V. Jr. (1987). Global Sustainability: Toward Definition. *Environmental Management*, 11 (6), p. 713 ss.

Brugnoli, C. (2002). *Pensiero sistemico e decisioni strategiche*. Milano: EGEA.

Butera, F. & Catino, M. (2002). L'impresa eccellente socialmente capace, *Impresa e Stato*, n. 58.

Carr, A.Z. (1968). Is business bluffing ethical?, *Harvard Business Review*.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, luglio-agosto.

CERFE Group (2001). *Action research on corporate citizenship among European small and medium enterprises*. CERFE Laboratory.

Choi, S. & Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of business ethics*, 104(2).

Cocozza, A. (2010). *Persone, organizzazioni, lavori, Esperienza innovative di comunicazione d'impresa e valorizzazione delle risorse umane*. Milano: FrancoAngeli.

Coda, V., *Intervento*, in A. Riccaboni (1995). *Etica ed obiettivi di impresa*. Siena: Dipartimento di Studi Aziendali e Sociali.

Coda, V. (1985). Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2.

- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Commissione Cultura Confindustria (2007). *Vademecum per la diffusione della CSR nelle piccole e medie imprese*.
- Commissione Europea (2001). *Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*.
- Commissione Europea (2011). *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles, 25.10.2011 COM(2011) 681 definitivo.
- Commissione Europea (2015). *Comunicato stampa "L'anello mancante: la Commissione adotta un nuovo e ambizioso pacchetto di misure sull'economia circolare per rafforzare la competitività, creare posti di lavoro e generare una crescita sostenibile"*. Bruxelles.
- Condosta, L. (2008). *Il Bilancio Sociale d'Azienda*. Milano: Wolters Kluwer.
- Daly, H. E. (2005). Economics in a full world. *Scientific American*, 293(3).
- Del Baldo, M. (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3.
- Delmas, M.A. & Burbano, V.C. (2011). *The Drivers of Greenwashing*. California Management Review, ottobre.
- Di Toro, P. (1993). *L'etica nella gestione d'impresa*. Padova: Cedam.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR Communication. *International journal of management reviews*, 12(1), p. 8 ss.

Ellen Macarthur Foundation (2013). *Towards the Circular Economy, Vol 1: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ed. Ellen MacArthur Foundation. Disponibile in www.ellenmacarthurfoundation.org.

Ellen Macarthur Foundation (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Ed. Ellen MacArthur Foundation. Disponibile in www.ellenmacarthurfoundation.org.

Erkman, S. (2001). Industrial ecology: a new perspective on the future of the industrial system. *Swiss medical weekly*, vol. 131, 37-38.

European Expert Group on CSR and SMEs (2007). *Responsabilità nuove prospettive. Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile*.

Ferrari, L., Renna, S. & Sobrero R. (2009). *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, Milano: ISEDI.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The state of the art*. Cambridge: University Press.

Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, vol. 25, n. 3.

Freeman, R.E., Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2007). *Teoria degli stakeholder*. Milano: FrancoAngeli.

Friedman, M. (1987). *Capitalismo e libertà*. Pordenone: Studio Tesi.

Galli, P. (1982). *La prospettiva olistica in psicologia*. Milano: Unicopli.

Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, S. (2016). A review on Circular Economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, Issue 114, p. 11 ss.

Grant, J. (2009). *Green Marketing. Il Manifesto*. Milano: Brioschi.

GreenEnergy Holding spa. *Report di sostenibilità*, anno 2021. Disponibile in www.greenenergyholdingspa.it

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 74.

GRI (2001). *Sustainability Reporting Guidelines. RG(2000-2011)*. Disponibile in www.globalreporting.org

Gruppo di studio per il bilancio sociale (2001). *Principi di Redazione del bilancio sociale*. Disponibile in www.bilanciosociale.it

Guerci, M. (2011). *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.

Guest, D. & Peccei, R. (2001). Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39 (2).

Guiso, L. (2011). Cos'è il capitale sociale?, in G. De Blasio, P. Sestito, *Il capitale sociale. Che cos'è e che cosa spiega*, Roma: Donzelli.

Hinna, L. (2002). *Il bilancio sociale: teoria e pratica*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Hunter, T. & Bansal, P. (2007). How standard is standardized MNC global environmental communication?. *Journal of Business Ethics*, 71(2).

Iraldo, F. & Bruschi, I. (2015). *Rapporto GEO: Economia Circolare, principi guida e casi studio*. Milano: Università Commerciale Luigi Bocconi.

Iraldo, F. & Melis M. (2012). *Green marketing. Come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Milano: Il sole 24 ore.

ISEA (2015). *AA1000SES, Stakeholder Engagement Standard*. Disponibile in www.accountability.org

Jabardeen, Y. (2008). A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10(2), p. 179 ss.

Kidd, C.V. (1992). The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 5.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpaa, M. (2006). Il manuale dello stakeholder engagement. Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement. *AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates*, vol. 2.

Lofgren, B., Tillman, A. M. & Rinde, B. (2011). Manufacturing actor's LCA. *Journal of Cleaner Production*, vol. 19.

Magrassi, L. (2015). GRI Sustainability Reporting Guidelines and IIRC Integrated Reporting Framework,: spunti di riflessione su due principali standard di sustainability reporting. *FNC*, Settembre.

Malavasi, A., (2000). La responsabilità sociale dell'impresa, *Riv. cooperazione*.

Mariano, L. (2005). *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*. Napoli: Liguori.

Mazzoleni, M. (2005). *Il bilancio sociale come strumento di comunicazione e di controllo strategico*. Milano: FrancoAngeli.

McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. New York: North Point Press.

Meadows, H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens III, W.W. (2015). *The Limits to Growth*. Londra: Routledge

Mella, P. (2005). *La rivoluzione olonica*. Milano: FrancoAngeli.

Morri, L. (2009). *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa. Un profilo interpretativo*. Milano: FrancoAngeli.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a European review*, 15(4), p. 323 ss.

Murray, A., Skene, K. & Haynes K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *J. Bus. Ethics*, 140 (3).

Observatory of European SMEs (2004). *Ex post evaluation of the observatory of European SMEs. Final report*. Disponibile in ec.europa.eu.

Odum, H. T. (1996). *Environmental Accounting: Energy and Environmental Decision Making*. New York: Wiley.

Ott, K., Muraca, B. & Baatz C. (2011). *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Berlino: Springer.

Parlamento Europeo (2015). *Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi*. Disponibile in europarl.europa.eu.

Pauli, G. A. (2010). *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Taos NM: Paradigm Publications.

Perrini, F. & Tencati, A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Milano: Egea.

Pomering, A., Johnson, L. W., & Noble, G. (2013). Advertising corporate social responsibility: Results from an experimental manipulation of key message variables. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2).

Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Greenwood: Publishing Group.

Rebecca, G. & Borriero, G. (2003). Bilancio sociale: Breve evoluzione storica. *Contabilità, finanza e controllo*.

Rispoli, M. (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Bologna: Il Mulino.

Romana, F., Pugelli A. & Sobrero R. (2016). *La Comunicazione Sociale*. Roma: Carocci editore.

Romiti, S. (2008). Corporate governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement. *Impresa Progetto*, n. 2.

Rullani, E. (2010). Impresa e produzione di valore nell'era della complessità, *Sinergie*, 81.

Rusconi, G. (2007). Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder, *ImpresaProgetto*, n. 1.

Rusconi, G. & Dorigatti, M. (2004). *La responsabilità sociale di impresa*. Milano: FrancoAngeli.

Russo, A. & Perrini, F. (2009). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large firms and SMEs, *Journal of Business Ethics*, 91 (2).

Sacconi, L. (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della CSR*. Roma: Bancaria Editrice.

Sacconi, L. & Baldin, E. (2002). *Le responsabilità etico-sociale d'impresa*. Disponibile in www.aidp.it

- Sachs, J.D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia: University Press.
- Sciarelli, S. (1999). *Economia e Gestione dell'impresa*. Padova: Cedam.
- Sciarelli, S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore.
- Sciarelli, S. & Sciarelli, M. (2018). *Il governo etico d'impresa*. Padova: CEDAM.
- Sen, A. (2010). Sviluppo sostenibile e responsabilità. *Il Mulino*, 4/22, p. 564 ss.
- Siano, A. (2012). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, vol. 30, fasc. 89, p. 3 ss.
- Silvestri, M. (2015). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. *Gentes*, anno II, n. 2 - dicembre 2015.
- SITRA (2018). *Circular economy business models for the manufacturing industry*. Disponibile in www.sitra.fi.
- Smuts, J. C. (1926). *Olismo ed evoluzione*. Gestalt Journal Press 2013.
- Sorci, C. (1984). *La valutazione degli interventi imprenditoriali*. Milano: Giuffrè.
- Spence, L. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics, *Business Ethics: A European Review* 8(9).
- Stahel, W. R. (2010). *The performance economy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Trabucchi, R. (1975). Responsabilità sociali dell'impresa e bilancio sociale, *L'impresa*.
- United Nations (1972). *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 5-16 June, p. 3, par. 7.

Van Buren III, H. (2001). If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11 (3).

White, R. (1994). Prefazione, in Allenby, B.R. & Richards, D.J., *The Greening of Industrial Ecosystems*, New York: National Academy Press.

World Commission on Environment and Development (1987). *Brundtland report, Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, Our Common Future*.

Con un mix di emozioni apparentemente contrastanti ma tra loro complementari, lascio l'Università degli Studi di Napoli Federico II, luogo che mi ha accolta come ragazzina e mi vede andar via come donna, contribuendo alla mia formazione non solo professionale ma anche e soprattutto personale.

Vorrei ringraziare il mio relatore, il Professore Mauro Sciarelli, per la passione e interesse trasmessi durante le lezioni. È stato un vero piacere essere stata seguita da Lei e dalla Dottoressa Anna Prisco durante la stesura della tesi, con estrema disponibilità e professionalità.

Ringrazio la GreenEnergy Holding S.P.A., in particolare l'Ing. Bruno Rossi che con la sua grande competenza e cordialità mi ha dato l'opportunità di visionare concretamente quanto appreso in questi anni universitari, mettendosi a disposizione sia durante lo svolgimento del lavoro che nel monitoraggio della stesura.

Infine, un ringraziamento speciale va alle persone che mi hanno accompagnata in questo viaggio: a chi c'è sin dall'inizio, a chi di fronte ad un bivio ha scelto di percorrere l'altra strada, e a chi, pur unitosi in corso d'opera, mi ha accompagnata fin qui.

Vi sono grata per esservi seduti con pazienza al mio fianco quando sono inciampata, e ve ne sono ancor di più per aver gioito per me, con me.

Vi voglio bene

Anna