

DISPENSA ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021 ECONOMIA APPLICATA

Il concetto della CSR e la lean manufacturing, la loro integrazione



A cura di:

Giulia Scarpel

Prof. Francesco Lagonigro

INDICE

Introduzione	Errore. Il segnalibro non è definito.
CAPITOLO I - LA SOSTENIBILITÀ	3
1.1 Il contesto storico della sostenibilità.....	3
1.2. Le 3P	5
1.3. CSR in tempi Covid-19.....	8
1.4. Agenda 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile.....	13
1.5. Circular Economy	20
1.6. Lean & Green: il pensiero Lean nell’ottica della sostenibilità.....	25
1.7. Rating di sostenibilità o rating ESG.....	29
1.8. Il report integrato o rendicontazione integrata.....	34

CAPITOLO I - LA SOSTENIBILITÀ

1.1 Il contesto storico della sostenibilità

Ormai attraverso notiziari, eventi, giornali e altri mezzi di comunicazione, è sempre più nota, l'espressione di sviluppo sostenibile. Essa è stata definita nel 1987 dal *rapporto Brundtland*, un documento rilasciato dalla World Commission on Environment and Development. L'attenzione per questo nuovo concetto risale però agli inizi degli anni '70 a seguito della crisi petrolifera che scosse l'economia mondiale a causa della guerra fra Israele e Paesi arabi. Questi ultimi decisero di ridurre le esportazioni di petrolio verso l'Occidente, aumentandone il prezzo. Tale decisione comportò una grave crisi finanziaria che diversi paesi si trovarono ad affrontare. Infatti la conseguenza principale dell'aumento del costo del petrolio fu l'aumento dei costi dell'energia portando ad una crisi energetica. Tutto ciò divenne per l'Occidente un'occasione di riflessione per limitare il consumo di energia e per considerare l'uso di fonti rinnovabili di fronte all'insufficienza di petrolio. Divenne inoltre un'occasione per interrogarsi sui fondamenti della civiltà industriale e riguardo le problematiche in rapporto alle risorse limitate del pianeta.

Nel 1972, nel frattempo, venne pubblicato un rapporto sui limiti dello sviluppo che riportava i risultati di una simulazione al computer delle interazioni fra la popolazione mondiale e il consumo di risorse. L'esito mise in evidenza che la crescita produttiva illimitata avrebbe portato al consumo totale delle risorse disponibili sul pianeta. Si giunse a ipotizzare una tipologia di sviluppo che prevedeva una crescita economica che rendesse disponibile per il futuro le risorse, senza consumarle completamente.

Alla fine degli anni '80 Karl-Henrik Robèrt, un oncologo svedese, cercò di creare consenso nella popolazione riguardo la definizione di sostenibilità che comprende aspetti ecologici e sociali e rende concreti i principi teorici dello sviluppo sostenibile.

Da questo emerse il "The Natural Step Framework" avente come obiettivo quello di sviluppare e diffondere il *FSSS, framework di Sviluppo Sostenibile Strategico*. Questo framework venne adottato da diverse organizzazioni e aziende integrandolo nella loro pianificazione: per esempio la prima azienda fu l'IKEA nel 1990.

Nel 1987 viene rilasciato il rapporto Bruntland, documento di importanza fondamentale, che introduce il concetto di sviluppo sostenibile come *“quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”*. In tale definizione, oltre ad essere toccato il contesto ambientale, viene affrontata la necessità di mantenere un’alta qualità dell’ambiente per poter garantire il benessere delle persone ponendo quindi l’attenzione sulla responsabilità della generazione attuale nei confronti delle prossime. Citando direttamente il rapporto:

“Ambiente e sviluppo non sono realtà separate, ma al contrario presentano una stretta connessione. Lo sviluppo non può infatti sussistere se le risorse ambientali sono in via di deterioramento, così come l’ambiente non può essere protetto se la crescita non considera l’importanza anche economica del fattore ambientale. Si tratta, in breve, di problemi reciprocamente legati in un complesso sistema di causa ed effetto, che non possono essere affrontati separatamente, da singole istituzioni e con politiche frammentarie [...]

Come si legge nelle prime righe, le realtà dell’ambiente e dello sviluppo non sono separate anzi, introducendo anche quella sociale, risulta che queste tre sono strettamente correlate ovvero *lo sviluppo sostenibile coniuga le esigenze di crescita economica con quelle di sviluppo umano e sociale*. Ciò significa che ogni intervento che si va ad attuare deve tenere conto dei reciproci riscontri delle varie dimensioni proprio perchè interagiscono tra loro sostenendosi a vicenda con l’obiettivo di formare una società sempre più equa, sana e armoniosa. Infatti, proprio nel 1994, l’ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) definisce ulteriormente l’idea di sviluppo sostenibile come *“Sviluppo che offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l’operabilità dei sistemi naturali, edificato e sociale da cui dipende la fornitura di tali servizi”*. Successivamente nel 2001 l’UNESCO amplia l’espressione introducendo un quarto pilastro accanto a quelli tradizionali delle tre E (Environment, Economic, Equity) ovvero la diversità culturale.

Essa rappresenta un mezzo per ottenere un risultato più soddisfacente dal punto di vista intellettuale, emozionale, morale e spirituale.

Fondamentalmente, lo sviluppo sostenibile identifica una forma di crescita economica volta a soddisfare le esigenze della società in termini di salute e benessere nel breve, medio e lungo termine. Essa evidenzia l'esigenza di un cambiamento andando a sostituire il modello economico dell'espansione quantitativa con quello del miglioramento qualitativo rendendolo il focus principale per il progresso futuro. Inoltre considera i costi e i vantaggi a lungo periodo relativi all'uso delle risorse e dell'ambiente, non solo nei periodi a breve termine. Questo permette di ottenere un sistema economico efficiente garantendo il massimo della produzione e di consumi rapportati agli equilibri ecologici. Lo sviluppo sostenibile mette in luce anche l'impatto delle attività e delle decisioni umane sulla gestione delle risorse naturali, la quale deve garantire alle generazioni future le possibilità di soddisfare i propri bisogni. Infatti la produzione di ricchezza non deve avvenire a danno del sistema, ma deve rispettare la capacità di carico dei sistemi ambientali. Chiaramente con generazioni future non si fa riferimento solo alla prossima ma si includono anche quelle successive, ampliando l'orizzonte temporale di pianificazione e valutazione. Ciò, ovviamente, richiede delle valutazioni di lungo periodo tenendo conto delle incertezze e delle indeterminazioni che possono rendere complessa la stessa valutazione.

1.2. Le 3P

I pilastri più importanti in cui la sostenibilità affonda le sue radici sono la sostenibilità economica, ambientale e sociale che rappresentano il modello della Triple Bottom proposto nel 1997 da John Elkington, fondatore dell'organizzazione interazione SustainAbility. Il triple bottom è rappresentato quindi dalle distinte direttrici *3P* -

People, Profit, Planet- e definisce l'importanza della massimizzazione dell'impatto positivo delle aziende nei confronti del territorio in cui sono insediate e dei propri stakeholders a cui si rivolgono oltre che del profitto. La teoria della Triple Bottom Line risulta, in sostanza, essere una strategia d'impresa che le aziende devono integrare per generare dei risultati e avere dei vantaggi competitivi nel medio periodo, permettendo ad esse di essere considerate sostenibili poiché mettono al centro tutte e tre le P contemporaneamente e rispettano il paradigma di queste.

Rispettivamente le 3P sono:

- la sostenibilità sociale, **People**, che rappresenta la capacità di garantire alla popolazione condizioni di benessere, di sicurezza, di istruzione e di salute, equamente distribuite per la classi e genere. Ovvero, tutte quelle iniziative volte a tutelare i diritti dei cittadini che risiedono nei luoghi di produzione.
- la sostenibilità economica, **Profit**, che rappresenta la capacità di generare reddito e lavoro per la popolazione e per gli azionisti.
- la sostenibilità ambientale, **Planet**, che rappresenta la facoltà di mantenere alta la qualità dei prodotti/servizi e la riproducibilità delle risorse naturali poiché queste sono un bene finito che non deve essere sprecato.

Lo sviluppo sostenibile quindi concilia questi tre temi principali: l'efficienza economica - finanziaria, la funzionalità dell'ambiente e la solidarietà sociale.

Ma agire in ottica sostenibile non è sufficiente, è doveroso accostare alle 3 P anche le 2E, ovvero etica ed estetica. Questi fattori, che rappresentano due antipodi in una vecchia visione radicale, permettono al modello di sostenibilità di fare un salto in avanti. Oltretutto non deve mancare la comunicazione, ruolo fondamentale nell'accelerazione dello sviluppo sostenibile. Infatti, oltre alle 3 P e le 2 E, bisogna aggiungere le 4 C: cultura, consapevolezza, comportamenti e condivisione.

Una buona comunicazione e sostenibilità devono lavorare in modo sinergico per raggiungere gli obiettivi comuni di successo e innovazione. In particolare, tutti gli enti coinvolti nella filiera, quali clienti, aziende, consumatori finali e specialisti della comunicazione, devono garantire lo sviluppo di questo binomio, data la loro responsabilità.

Come sostiene Laura Barreiro, Coordinator Europe – Sustainability and Stakeholders Engagement di APP, uno dei maggiori gruppi di produzione di carta e cellulosa del mondo:

«Non esistono iniziative di sostenibilità a sé stanti. Esse hanno un impatto sull'intera attività e sul business: dalle attività interne all'azienda, alla supply chain, al marketing e alle vendite, influenzando le politiche in ogni area. Per questo un numero crescente di imprese sta introducendo la figura del manager della sostenibilità nella propria organizzazione per gestire le questioni complesse e interconnesse che la sostenibilità solleva. Le aziende lungimiranti comprendono che per avere successo devono definire le 3 aree prioritarie intorno alla sostenibilità: obiettivi, pratiche, comunicazione».

Ciò che si evidenzia da questo discorso è che la sostenibilità viene gestita da una singola persona. Tuttavia non è così, il mondo della sostenibilità è sempre più alla portata di tutti e ciascuno può fare la differenza. Quindi all'interno di un'impresa sono molteplici le figure che interagiscono con l'ambito della sostenibilità per renderla un'azione concreta e soprattutto ormai inevitabile.

Riassumendo, lo sviluppo sostenibile introduce una visione olistica nel quale i tre ambiti in cui è declinato vengono visti come un unico organismo: se si effettua una modifica in una delle dimensioni, vi è un impatto anche sulle altre due che può risultare sia negativo che positivo. Per questo motivo è impossibile riuscire a massimizzare tutti e tre gli ambiti, bisogna trovare un equilibrio. Se, invece, si privilegiano due dimensioni, non si parla più di sviluppo sostenibile ma di sviluppo conservazionista, ecologista o socio-economico poiché non coesistono più tutti e tre gli ambiti. Quindi un'azienda verrà considerata sostenibile quando rispetterà l'ambiente circostante, supporterà le community locali e produrrà utili da investire nelle proprie attività di impresa.

1.3. CSR in tempi Covid-19

Il termine CSR, detto anche in italiano RSI, è un concetto innovativo e molto discusso poiché rappresenta uno degli strumenti strategici per realizzare delle società più competitive e socialmente coese. CSR indica, per l'appunto, *Corporate Social Responsibility* e RSI, *Responsabilità sociale d'impresa*, ma il termine è stato coniato in diversi modi indicando sempre gli stessi concetti o concetti simili: Performance sociale aziendale – Corporate Social Performance o CSP a cui sono stati associati i termini di Stakeholder Theory, Business Ethics e Corporate Citizenship durante gli anni Novanta. Successivamente Edward Freeman, Jeffrey Harrison, Andres Wicks, Bidhan Parma e Simone de Colle, autori del libro *Stakeholder Theory*, hanno ampliato l'elenco dei termini simili aggiungendo Corporate Governance, Corporate, Accountability, Sustainability, Triple Bottom Line e Corporate Social Entrepreneurship. Lo stesso Freeman notò dunque come non ci fosse una singola definizione ampiamente riconosciuta nonostante più di mezzo secolo di ricerche.

Malgrado questo, la CSR, ha origini lontane e ripercorrendo la sua evoluzione si arriva intorno al 1953 negli Stati Uniti dove Howard Bowen, padre della Corporate Responsibility, afferma in suo libro che:

“La RSI fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”

Ma prima di Bowen, questo termine fu introdotto e discusso dal Decano della Harvard Business School, Wallace B. Donham, che in un articolo del 1927 intitolato *“The Social Significance of Business”* sostenne che il *“il vero problema delle aziende è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile”* e affermò inoltre:

“A meno che un numero sempre maggiore di manager non impari a esercitare il proprio potere e ad ottemperare ai propri obblighi con uno spiccato senso di responsabilità”

verso gli altri gruppi della comunità, (...) la nostra civiltà potrebbe andare incontro ad una fase di declino.”

È evidente che il Decano con l'espressione “altri gruppi della comunità” facesse già riferimento a quelli che vengono considerati stakeholders, ovvero portatori d'interesse che ad oggi giocano un ruolo importante per le imprese, le quali dedicano le loro attività al mantenimento delle relazioni con essi.

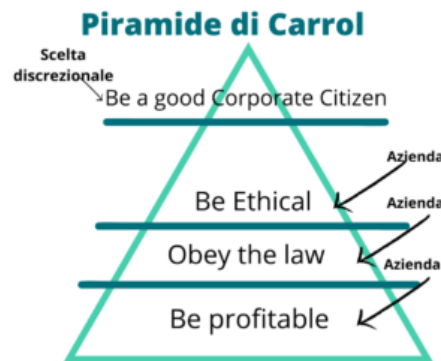
Nel giro di un ventennio, dopo l'elaborazione dei primi pensieri negli Stati Uniti, tra gli anni '60 e '70, si comincia a parlare di Corporate Social Responsibility. In particolare modo diventa illuminante il pensiero di A.B. Carroll, docente della Georgia University. Egli definì la CSR come *“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”* ovvero: la responsabilità sociale delle imprese comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ha verso le organizzazioni in un determinato periodo nel tempo.

Con questa definizione suddivise la responsabilità sociale d'impresa in quattro sottoresponsabilità secondo un grafico piramidale che le imprese devono considerare nella definizione delle loro strategie e nel perseguimento dei loro obiettivi prefissati. Nella piramide, partendo dalla base, vennero definite le seguenti componenti (in fig.):

- **Responsabilità economica:** ovvero ciò di cui l'impresa vive;
- **Responsabilità legale:** in cui l'azienda deve rispettare le leggi del contesto sociale in cui sono applicate;
- **Responsabilità etiche:** ovvero il modo di comportarsi dell'azienda che deve rispettare le aspettative della società;
- **Responsabilità discrezionali:** rappresenta tutti quei comportamenti orientati ad assolvere una funzione sociale positiva.

Perché un'impresa si possa considerare socialmente responsabile, quindi, devono contemperarsi tutti e quattro gli aspetti. Se una volta la responsabilità economica e legale erano già massimizzate, ora devono essere necessari anche i comportamenti equi

e eticamente corretti poiché permettono di migliorare la qualità della vita di una



comunità.

Negli anni successivi si svilupparono nuovi pensieri che costituiranno il fondamento di questa evoluzione. Si tratta, nello specifico, della *Teoria degli Stakeholder*, di Robert Edward Freeman che permise agli stakeholders di acquisire dignità diventando uno dei ruoli fondamentali a relazionarsi con l'impresa e ad influire nel loro agire.

Freeman, inoltre, identificò due tipologie di stakeholders: primari e secondari. I primari costituiscono tutti quei soggetti da cui dipende l'esistenza stessa dell'impresa. I secondari, invece, rappresentano coloro che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'impresa. Questa sua teoria, però, nacque in contrapposizione a quella di Milton Friedman, il quale aveva sostenuto che *"i manager non avevano altro obbligo se non quello di rispettare le leggi e produrre risultati economici per gli azionisti"*. Inoltre affermò che fosse irresponsabile preoccuparsi di tutto ciò che non riguardava il profitto dell'azienda. Quindi la teoria di Freeman raccolse diverse critiche proprio per questo radicale pensiero ma divenne nel tempo illuminante poiché la sua visione di un'impresa responsabile verso un gruppo di portatori di interesse venne condivisa sempre più.

In Europa, invece, il concetto di CSR lo si ritrova nel 2000 con sviluppi più maturi e vicini alla nostra responsabilità. La Commissione Europea nel *libro Verde* definì la Responsabilità Sociale D'impresa come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessanti"*. Solo recentemente, questa stesura è stata

rivista dalla Commissione stessa definendo la CSR come *“la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulle società”* e aggiungendo che il *“rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese dovrebbero dotarsi di un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base, in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di:*

- *fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari /azionisti, tra le altre parti interessate e la società in generale;*
- *identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti negativi.”*

Guardando ad oggi, la CSR ha subito un impatto, piuttosto che una revisione della sua definizione, da parte di un particolare evento globale: la pandemia di Covid-19. Un fenomeno che ha destabilizzato chiunque e ha lasciato l’intera comunità mondiale alle prese con una crisi sanitaria, economica e umanitaria senza precedenti. Se da un lato ha influito prettamente in modo negativo, dall’altro ha prodotto anche degli effetti positivi. Il Covid-19, infatti, ha presentato diverse opportunità alle aziende tra cui quella di migliorare i propri impegni di responsabilità sociale tramite la strategia della RSI: un valore essenziale. Peraltro, la Corporate Social Responsibility costituisce uno dei temi caldi ancorato al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dall’agenda 2030 dell’ONU.

In un momento di crisi come questo, la CSR ha assunto una gran rilevanza poiché clienti, dipendenti e soprattutto cittadini si aspettano che le aziende contribuiscano con delle iniziative volontarie per fronteggiare l’emergenza. Quindi l’agire responsabilmente delle aziende è stato segnato dal Covid-19 in quanto quest'ultimo ha stravolto le nostre abitudini ma, in particolar modo, ha portato tutti a rivedere le abitudini scorrette. Questo trend è stato confermato da un sondaggio pubblicato lo scorso settembre dal World Economic Forum, il quale afferma che, a livello globale, nove cittadini su dieci sperano di vivere in un mondo più sostenibile ed equo nel mondo post pandemico. Il sondaggio, inoltre, rileva che il 72% si aspetta una trasformazione

del proprio stile di vita e non un ritorno al passato. Ovviamente, come crescono queste aspettative da parte dei cittadini, crescono anche quelle delle imprese che vogliono contribuire alla società aiutando in modo effettivo e concreto. Pertanto, risulta esserci un legame imprescindibile tra l'impresa e la società per cui le azioni di una comportano degli effetti sull'altra. Da ciò si deduce che la CSR non può rivolgersi solo ed esclusivamente ai consumatori e ai clienti esterni ma deve cominciare dal proprio interno, costituito da collaboratori e dipendenti. Essa deve garantire contemporaneamente a tutti sicurezza e sostegno. Ciò si traduce, per un'azienda, nell'adozione di soluzioni lavorative più flessibili, come ad esempio il lavoro da remoto (o smart working) o la possibilità di seguire corsi di formazione da casa, e nell'implementazione di piani welfare per garantire maggiori tutele sul piano della salute fisica e mentale del lavoratore e dei suoi familiari. L'azienda non deve rappresentare un ulteriore fonte di ansia e stress in questo momento delicato. Quindi una buona strategia di Corporate Social Responsibility deve risultare agli occhi dei propri stakeholders concreta, rilevante e soprattutto coerente con la value proposition aziendale. Quest'ultima è definita come la proposta di valore che un'azienda fa al mercato, espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato. Quindi, qualsiasi sia l'iniziativa intrapresa da un'azienda in questo momento di crisi, essa deve rispettare la sua immagine di affidabilità e di impegno responsabile sociale. Esempi significativi, che hanno dato il loro contributo senza compromettere la propria immagine, sono il gruppo Ferrari e Armani. La prima ha deciso di contribuire alla produzione di valvole per i respiratori, la seconda invece ha convertito gli stabilimenti produttivi italiani nella fabbricazione di camici monouso destinati agli operatori sanitari. Altrettante organizzazioni, come la Bacardi e il gruppo Campari, aziende di settori dei liquori e distillati, si sono impegnate a convertire la produzione in gel igienizzanti a base alcolica. Esemplari sono anche quelle aziende come la Siare Engineering, azienda produttrice di ventilatori polmonari per la terapia intensiva, che ha deciso di non produrre più per l'estero (le commesse ammontavano al 90% del loro fatturato) per poter fornire più macchinari all'emergenza italiana. Oppure sono d'esempio anche quelle fabbriche che hanno cambiato la loro produzione per garantire più mascherine. Ciò testimonia come

molte organizzazioni si sono impegnate su un unico obiettivo: quello di fronteggiare la pandemia. Ovviamente risulta importante comunicare le iniziative CSR nel modo giusto poiché, essendo un'azione complessa, richiede sensibilità, tatto e sobrietà per evitare di compiere piccoli errori che possono scatenare fraintendimenti e percezioni negative. Di conseguenza, la comunicazione esterna deve essere supportata da una comunicazione interna con i propri dipendenti che deve essere tempestiva, chiara ed efficace.

Se invece, le imprese decidono di trascurare le proprie responsabilità e di non essere socialmente responsabili, rischiano di non ottenere un consenso sociale e di rimanere indietro danneggiando la propria reputazione. Pertanto, se le organizzazioni hanno le risorse per fornire supporto agli altri, conviene integrarle nel programma CSR poiché in questo momento esse sono guardate con un occhio diverso, concentrato sull'impatto sulla società. Questa integrazione permette, di conseguenza, di ottenere una maggior fidelizzazione dei clienti, un aiuto a proiettare l'azienda in una luce positiva e ad ottenere un riconoscimento non solamente fiscale. Ad oggi la RSI viene considerata molto rilevante: un sondaggio dimostra proprio come il 77% delle imprese la considera importante e un vantaggio nei vari settori ambientali, economici e sociali della società. In sostanza, un'impresa per essere socialmente responsabile deve *“assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”* come afferma il terzo obiettivo ONU per lo sviluppo sostenibile.

1.4. Agenda 2030 e i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile

La sostenibilità, come emerge anche dai paragrafi precedenti, è ormai una strategia imprescindibile, una parte integrante della vita di tutti i giorni: partendo dalla riduzione degli sprechi alla maggior efficienza, dal rispetto dell'ambiente alla salvaguardia per la nostra civiltà. Ogni settore che ci circonda viene toccato dallo stile di vita sostenibile. Visione, coraggio, innovazione, persistenza e partecipazione sono indispensabili per realizzare un mondo più sostenibile, senza lasciare nessuno indietro. Quindi, per dare la possibilità a tutti di vivere in una realtà più sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico, è stato sottoscritto un programma d'azione, detto *Agenda 2030*, dai governi dei 193 Paesi delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015. Questo programma viene descritto come una bussola per realizzare una transizione verso un modello di

sviluppo sostenibile e rappresenta una sfida globale che riguarda persone, pianeta e prosperità. L'Agenda 2030, approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile -*Sustainable Development Goals (SDGs)* - da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. I 17 obiettivi sono finalizzati al benessere umano e ambientale tramite azioni e sforzi comuni, oltre che pensati ad avere un carattere universale per poterli adattare a qualsiasi paese partecipante al programma: da quelli in via di sviluppo a quelli più avanzati. I *Goals*, che sono stati concordati dai 193 Paesi e hanno validità globale, prendono in considerazione le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile ovvero economica, sociale e ambientale. Gli obiettivi prefissati sono:

- **Goal 1:** Sconfiggere la povertà in tutte le sue forme tramite azioni mirate.
- **Goal 2:** Sconfiggere la fame garantendo sicurezza alimentare, miglioramento della nutrizione e promuovendo un'agricoltura sostenibile.
- **Goal 3:** Salute e benessere, garantendo una vita sana e promuovendo il benessere di chiunque a qualunque età.
- **Goal 4:** Istruzione di qualità al fine di garantire una formazione inclusiva e opportunità eque.
- **Goal 5:** Parità di genere da raggiungere attraverso l'emancipazione delle donne.
- **Goal 6:** Acqua pulita e servizi igienico-sanitari garantiti a tutti.
- **Goal 7:** Energia pulita e accessibile per garantire servizi affidabili, sostenibili e moderni.
- **Goal 8:** Lavoro dignitoso e crescita economica, inclusiva, sostenuta e sostenibile.
- **Goal 9:** Imprese, innovazione e infrastrutture solide e promozione dell'industrializzazione inclusiva e sostenibile.
- **Goal 10:** Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi.
- **Goal 11:** Città e comunità sostenibili che siano inclusive, sicure e solide.
- **Goal 12:** Consumo e produzione responsabili e sostenibili.
- **Goal 13:** Lotta contro il cambiamento climatico.

- **Goal 14:** Vita sott'acqua al fine di garantire la protezione dell'ecosistema marino.
- **Goal 15:** Vita sulla Terra al fine di proteggere, ristabilire e promuovere l'utilizzo sostenibile degli ecosistemi terrestri.
- **Goal 16:** Pace, giustizia e istituzioni solide al fine di promuovere lo sviluppo sostenibile.
- **Goal 17:** Partnership per gli obiettivi.



Gli obiettivi sono pertanto declinati nella politica dei 193 Stati e ogni anno questi ultimi presentano lo stato di attuazione dei 17 SDGs nel proprio paese attraverso Rapporti Nazionali Volontari. In Italia questo rapporto viene redatto dall'Istat che scatta una fotografia sul nostro benessere sostenibile. D'altra parte e sempre annualmente, l'ONU valuta attraverso l'attività dell'High-Level Political Forum (HLPF) i progressi, i risultati e le sfide di tutti i Paesi. Inoltre, ogni quattro anni avviene un dibattito sull'attuazione dell'Agenda 2030 in sede di Assemblea Generale dell'ONU, alla presenza di Capi di Stato e di Governo. Naturalmente, questo si è verificato una sola volta dall'implementazione dell'Agenda 2030, ossia nel 2019.

Il programma d'azione, d'altro canto, non risolve tutti i problemi presenti al mondo ma costituisce un punto di partenza per costruire un mondo migliore e sostenibile.

L'Agenda 2030 richiede un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società poiché per affrontare un importante cambio di paradigma socio-economico occorre la partecipazione e soprattutto la consapevolezza di tutta la società.

In Italia, la Cabina di regia è “Benessere Italia”, organo della Presidenza del Consiglio cui spetta il compito di “coordinare, monitorare, misurare e migliorare le politiche di tutti i Ministeri nel segno del benessere dei cittadini”. Le linee del programma di questo organo si sviluppano in cinque macro aree: economia circolare, transizione energetica, qualità della vita, mobilità e coesione territoriale e rigenerazione equo sostenibile dei territori. Inoltre, questo organo di supporto tecnico-scientifico al Presidente del Consiglio, ha il compito di sostenere, potenziare e coordinare le politiche e le iniziative del Governo per l'attuazione della Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile (SNSvS). Esso rappresenta un provvedimento con aggiornamento triennale che “definisce il quadro di riferimento nazionale per i processi di pianificazione, programmazione e valutazione di tipo ambientale e territoriale per dare attuazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite”. La SNSvS è quindi strutturata in cinque aree di intervento corrispondenti alle 5P dello sviluppo sostenibile le quali contengono Scelte Strategiche e Obiettivi Strategici per l'Italia correlati ai 17 Obiettivi.

Un altro ruolo fondamentale di questo tema è l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), un'organizzazione fondata nel 2016 con lo scopo, a livello sociale ed istituzionale, di diffondere consapevolezza e importanza dell'Agenda 2030. Questa società redige annualmente un rapporto che mette in evidenza le analisi dello stato di avanzamento dell'Italia rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile correlate alle proposte di strategia che possono assicurare questa progressione.

Sfortunatamente, anche questo ambito è stato messo in discussione a causa della pandemia di Covid-19 che ha maggiormente messo sotto scacco la salute, la lotta alla povertà e la disuguaglianza. Complici anche i decreti del governo i quali “sono stati in gran parte diretti alla protezione del sistema socioeconomico, più che alla sua trasformazione verso la sostenibilità”.

Secondo ASviS, la pandemia ha preso di mira in modo particolare l'Agenda 2030 e i suoi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi. Più precisamente ha colpito negativamente nove obiettivi su diciassette:

- **Goal 1:** la pandemia ha determinato una crisi economica allontanando la possibilità di sconfiggere la povertà.
- **Goal 2:** la chiusura della ristorazione ha causato una crisi nel settore alimentare allontanando l'obiettivo di sconfiggere la fame.
- **Goal 3:** la salute è stata compromessa dal virus, infatti l'aspettativa di vita in Italia è diminuita.
- **Goal 4:** a causa della chiusura delle scuole, gli studenti non hanno avuto accesso alla didattica e all'istruzione di qualità.
- **Goal 5:** con la pandemia la violenza è aumentata e il guadagno medio delle donne è più a rischio.
- **Goal 8:** la crescente disoccupazione e i minori redditi non hanno permesso un lavoro dignitoso per tutti.
- **Goal 11:** le città che vivono in condizioni di degrado e sovraffollamento sono a più alto rischio di contagio.
- **Goal 13:** si è verificata una riduzione dell'impegno nella lotta al cambiamento climatico.
- **Goal 16:** pace e giustizia sono venuti a mancare poiché il Covid-19 ha reso più vulnerabili le persone di fronte ai conflitti.

Chiaramente, tutti questi obiettivi incidono sul Goal 10 relativo alla riduzione delle disuguaglianze.

Nell'High Level Political Forum, svoltosi virtualmente dal 7 al 16 luglio, Antonio Guterres, politico e diplomatico portoghese e Segretario Generale delle Nazioni Unite, ha messo in evidenza come "la crisi da Covid-19 sta avendo impatti devastanti a causa dei nostri fallimenti passati e presenti, perché non abbiamo ancora preso gli SDGs sul serio". Anche il Vicesegretario generale dell'ONU, Amina J. Mohammed, ha ribadito lo stesso concetto sostenendo che il mondo non era sulla strada per conseguire gli

Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile prima che il Covid-19 colpisse qualsiasi paese e ora la via da percorrere risulterà ancora più difficile e soprattutto in salita. L'obiettivo, per una ripresa sostenibile e resiliente, sarà quello di rimanere nel solco tracciato dall'Agenda 2030. Questo appuntamento annuale prevedeva l'avvio del nuovo ciclo quadriennale di valutazione dell'implementazione degli SDGs e l'annuncio della Decade of Action (Decennio di azione) sull'Agenda 2030 ma, a seguito della crisi sanitaria, l'HLPF si è focalizzata sull'analisi dell'impatto della pandemia e sull'individuazione di misure volte alla trasformazione della crisi in un'opportunità per accelerare il progresso verso lo sviluppo sostenibile. Il Rapporto del Segretario Generale dell'ONU, presentato in questo incontro, ha esposto una realtà diversa: se cinque anni fa gli stati avessero investito più risorse nell'attuazione degli SDGs, attualmente i paesi avrebbero una base più solida per resistere ai fenomeni, una copertura sanitaria universale e delle economie più sostenibili. Purtroppo questo non è accaduto e ciò ha comportato la necessità di aumentare il ritmo e la portata degli sforzi da mettere in campo per realizzare gli SDGs. Infatti, come afferma Max Paoli, coordinatore dei programmi TWAS, The World Academy of Science:

“Bisogna però ricordare che gli obiettivi, a prescindere dal lavoro eccezionale che fu fatto per la loro definizione, sono un prodotto dell'uomo e come tale non sono mai stati totalmente perfetti. Ma rimangono tuttora il miglior tentativo dell'umanità di ammettere che ci sono delle sfide globali e di proporre delle soluzioni e un possibile percorso per migliorare.”

È importante, quindi, vedere gli eventi di quest'anno come un'opportunità per migliorare gli obiettivi, partendo dai loro punti deboli e rendendoli più raggiungibili e adattabili alla situazione attuale. Inoltre, Paoli afferma che la pandemia ci ha insegnato ad avere un approccio razionale nell'imparare da ciò che circonda e analizzare gli eventi che viviamo. Infatti “questo approccio dovrebbe essere maggiormente in linea con le leggi della natura. Abbiamo appena potuto osservare come, nonostante la forte innovazione tecnologica a cui siamo andati incontro negli ultimi decenni, qualcosa di appartenente al mondo naturale come un virus è stato capace di mettere in difficoltà

l'umanità nel giro di pochi mesi. In questo contesto è chiaro come le leggi della natura abbiano un impatto sulla nostra vita e anche sulla crescita economica e proprio per questo non devono essere sottovalutate o ignorate”.

L'ASviS, invece, tramite il suo rapporto, fa notare un aspetto positivo del fatto che la crisi stia allontanando il sentiero dell'Agenda 2030: la scelta dell'Unione Europea di essere favorevole allo sviluppo sostenibile. Il presidente dell'ASviS, Pierluigi Stefania, afferma infatti che “il programma politico della presidente della Commissione Ursula von der Leyen a favore dello sviluppo sostenibile è stato confermato e anzi rafforzato dopo la crisi scatenata dal Covid-19. La scelta di orientare il Next Generation Eu¹ alla transizione ecologica, alla transizione digitale e alla lotta alle disuguaglianze e allo stimolo della resilienza economica e sociale è unica nel panorama mondiale e va esattamente nella direzione auspicata dall'ASviS [...]. Le Comunicazioni della Commissione sulle politiche economiche, sociali e ambientali, richiamate nel Rapporto, sono tutte orientate alla sostenibilità, intesa anche come opportunità per l'Europa di assumere un forte ruolo nello scenario competitivo globale. Infatti, il Green Deal è una nuova strategia di crescita economica e sociale, con effetti positivi anche sulla creazione di posti di lavoro all'interno dell'Unione europea”. ASviS mette in luce, quindi, le azioni che verranno messe in campo: la costruzione di una seria strategia di sviluppo sostenibile, il rafforzamento delle strutture della Presidenza del Consiglio, il forte coinvolgimento di Regioni, Province e Comuni, la predisposizione di un'agenda urbana nazionale per lo sviluppo sostenibile, l'aggiornamento del Piano Nazionale Integrato Energia-Clima (PNIEC) con l'approvazione del Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC), la creazione di un Alto consiglio per le politiche di genere, il coinvolgimento dei ministeri e la predisposizione di una legge annuale sullo sviluppo sostenibile.

Le priorità, indicate da ASviS, come la transizione ecologica e digitale, la lotta alla disuguaglianza, la semplificazione amministrativa, l'investimento in conoscenza, la

¹ fondo approvato nel luglio 2020 dal Consiglio europeo al fine di sostenere gli Stati membri colpiti dalla pandemia di COVID-19.

difesa e il miglioramento del capitale naturale seguono le stesse linee guida del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (detto anche Recovery Plan) nell'ambito del Next Generation Eu, che i Paesi devono seguire.

È chiaro che alla luce di tutto ciò, gli SDGs non sono stati in grado di sensibilizzare le persone riguardo l'impronta ecologica che ognuno ha. Pertanto la parola chiave e il punto di partenza per rivedere gli obiettivi potrebbe essere **responsabilità**, vista come una maggior consapevolezza del nostro ruolo all'interno della società in cui viviamo. Come afferma l'editoriale di Nature:

“Se la pandemia ci ha insegnato qualcosa è che i governi sono in grado di cambiare drasticamente il modo in cui pensano e agiscono. La pandemia sta modificando radicalmente le realtà economiche e sociali. E dimostra che è possibile agire in maniera radicale per affrontare le questioni legate a povertà, disuguaglianza, salute, istruzione, biodiversità e clima”.

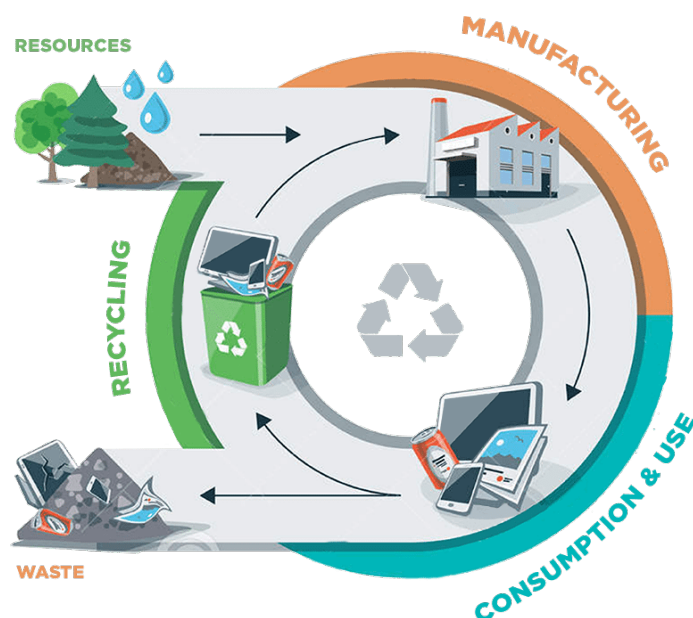
1.5. Circular Economy

Per adottare una buona strategia di sostenibilità ambientale è necessario integrare la metodologia dell'economia circolare, un sistema economico teorizzato per massimizzare la sostenibilità. Secondo la Ellen MacArthur Foundation, la decima più grande fondazione privata negli Stati Uniti d'America, l'economia circolare è “un approccio sistemico allo sviluppo economico progettato a beneficio delle imprese, delle società e dell'ambiente” e risponde al desiderio di crescita sostenibile nel quadro della crescente pressione a cui produzione e consumi sottopongono le risorse mondiali e l'ambiente.

Questo concetto può essere ricondotto a diverse correnti di pensiero quindi è difficile stabilire da quando e da chi ha avuto origine. Le applicazioni ai sistemi economici e ai processi industriali risalgono intorno agli anni '70, quando Kenneth E. Boulding, economista, pacifista e poeta inglese presenta nel suo articolo “ The Economics of the Coming Spaceship Earth” l'idea di un circuito circolare dei materiali. Successivamente, nel 1976, Walter Stahel e Genevieve Reday, presentano alla Commissione Europea un

rapporto dal titolo “The Potential for Substituting Manpower for Energy”. In questo documento fu delineata la visione di un’economia circolare e il suo impatto sulla creazione di posti di lavoro, risparmio di risorse e riduzione dei rifiuti. Qualche anno più tardi, a partire più precisamente dal 2006, la promozione dell’economia circolare viene identificata come la politica nazionale nell’undicesimo piano quinquennale della Cina. Ma solo recentemente è stata delineata l’opportunità economica di questo modello, grazie alla Ellen MacArthur Foundation.

Il modello economico-produttivo che ha caratterizzato, invece, gli ultimi 150 anni è definito come quello dell’economia lineare ed è basato sull’estrazione di materie prime vergini, sul consumo di massa e sulla produzione di rifiuti una volta raggiunta la fine della vita del prodotto. Esso è un modello che si fonda sull’approccio “take-make-waste” e che ha preso un rapido ritmo dopo la rivoluzione industriale. Ciò che avviene in questo processo è il prelievo delle risorse dal terreno (take) per realizzare prodotti (make), l’utilizzo di quest’ultimi e lo scarto a fine vita (waste). È evidente che questo modello deve cambiare poiché non è adatto al sistema in cui è implementato perché la terra non dispone di infinite risorse. Questo perché esse sono sempre più limitate e la popolazione negli ultimi anni è cresciuta in modo esponenziale. Ciò comporta maggiore



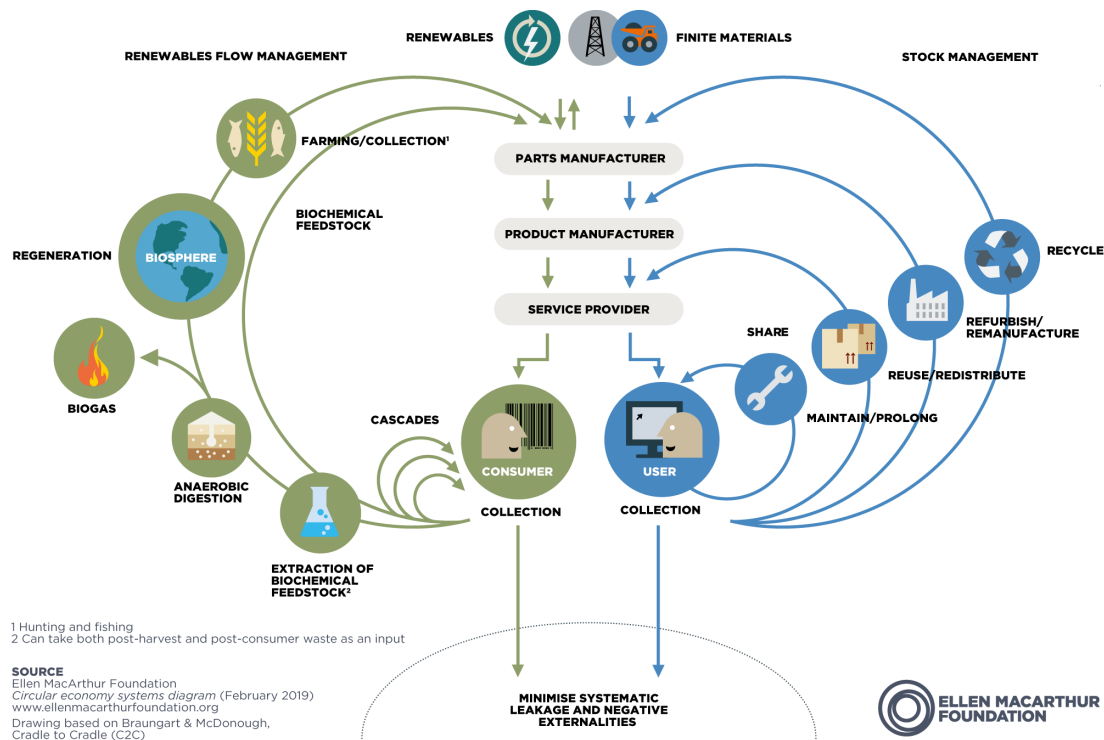
richiesta, quindi maggiore estrazione delle materie prime.

Quello che il modello dell'economia circolare offre invece, è l'opportunità di ricostruire la salute complessiva del sistema, di separare in modo graduale la crescita dal consumo di risorse limitate e di dare all'economia la possibilità di lavorare in modo efficace a tutte le scale: dalle grandi e piccole imprese, alle organizzazioni, ai singoli individui (a livello globale e locale). Infatti, il modello della Circular Economy si basa su tre principi definiti dalla Ellen MacArthur Foundation:

- **Design out waste and pollution**, ovvero progettare i rifiuti e l'inquinamento. Essi, infatti, non sono incidenti ma la conseguenza di decisioni prese in fase di progettazione. Per evitare la produzione in primo luogo dei rifiuti e di conseguenza dell'inquinamento, bisogna cambiare la loro visione e vederli come un difetto. Per fare ciò, occorre sfruttare e impiegare nuovi materiali, tecnologie e modi di pensare.
- **Keep products and materials in use**, ovvero mantenere in uso prodotti e materiali. Bisogna quindi progettare per la durata, il riutilizzo, la rigenerazione e il riciclaggio per mantenere i prodotti nell'economia ed evitare di sprecare ulteriori risorse. L'aumento del ciclo di vita dei prodotti o dei materiali per tenerli all'interno della filiera il più possibile, permette che essi non diventino rifiuti e finiscano subito in discarica.
- **Regenerate natural system**, ovvero rigenerare i sistemi naturali. Secondo la Ellen MacArthur Foundation non esiste il concetto di rifiuto. Tutto è 'cibo' per qualcos'altro. Quindi l'obiettivo è mirare a fare del bene e salvaguardare le risorse naturali, restituendo nutrienti preziosi al suolo e ad altri ecosistemi per garantire la rigenerazione.

Dunque, l'economia circolare è un nuovo modo di progettare, creare e usare le cose all'interno dei confini planetari. La sua essenza è stata catturata dalla Ellen MacArthur Foundation tramite un diagramma definito come il "diagramma delle farfalle". In questa

rappresentazione si evidenzia il flusso di materiali, nutrienti, componenti e prodotti in



contemporanea con un elemento di valore finanziario.

Come si nota dalla figura, il diagramma è costruito in due parti che rappresentano due flussi fondamentali e distinti di materiale: biologico e tecnico. I cicli verdi rappresentano i materiali biologici, ovvero quei materiali che possono rientrare nel mondo naturale dopo uno o più cicli di utilizzo e si biodegradano nel tempo restituendo nutrienti all'ambiente. I cicli azzurri invece rappresentano i materiali tecnici, quali metalli, materie plastiche e sostanze chimiche sintetiche, che non possono rientrare nell'ambiente ma devono essere mantenuti in vita e continuare a scorrere.

Nel diagramma è inoltre possibile cogliere la distinzione tra consumatori e utenti. Infatti i materiali biologici sono pensati come materiali consumabili e i materiali tecnici come quelli utilizzabili.

Questo sistema, quindi, è stato teorizzato per ridurre l'impronta ambientale delle organizzazioni, degli stati e delle imprese tramite strumenti che si occupano di monitorare lo stato dell'azienda e di ridurre i rifiuti, minimizzare l'apporto di nuove

materie prime, di rivedere la propria progettazione e di ridurre le emissioni. L'economia circolare presenta dunque dei vantaggi: innanzitutto, a livello economico, ha ottenuto consenso dai leader aziendali e dai leader di governo. Ciò permette di far sentire l'impatto del nuovo sistema in tutta la società e di sostenere l'opportunità di separare gradualmente la crescita economica dalle risorse vergini, incoraggiare l'innovazione e aumentare la crescita e l'occupazione. A livello ambientale e di sistema, invece, l'economia circolare rappresenta un potente contributo al raggiungimento degli obiettivi climatici tramite i tre principi su cui si basa. Anche a livello aziendale comporta dei vantaggi: la creazione di nuove opportunità di profitto, la riduzione dei costi per la minor richiesta di materie nuove e delle relazioni più forti con i clienti. Infine, a livello individuale, i vantaggi che questo sistema offre sono l'aumento del reddito disponibile e il miglioramento delle condizioni di vita e di salute.

Pertanto, il modello dell'economia circolare permette di massimizzare la sostenibilità ambientale e può essere applicato a tutti gli ambienti dell'azienda, non solo a quello produttivo. Vedere l'economia in questa ottica ci permette di ottenere grandi risultati e soprattutto di salvaguardare le risorse e il mondo naturale e di conseguenza l'intera società. Infatti, come afferma il paradosso della crescita, solo un sistema economico che tuteli l'ambiente può crescere economicamente nel lungo periodo. Ad oggi, questo modello non è stato ancora raggiunto, ma ci si avvicina con il modello dell'economia del riciclo: un'evoluzione dell'economia lineare la quale prevede che parte dei rifiuti vengano integrati nella filiera tramite il riciclo, ovvero una trasformazione della materia.

1.6. Lean & Green: il pensiero Lean nell'ottica della sostenibilità

L'integrazione tra il Lean Manufacturing e le iniziative di sostenibilità rappresenta un punto centrale per le azioni strategiche delle aziende. Grazie alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica sui temi ambientali negli ultimi anni, questi due sistemi produttivi non sono stati più considerati separatamente ma si è iniziato ad analizzare un loro possibile confronto e una loro integrazione. Quest'ultima, infatti, rappresenta una svolta nella risposta di valore per i clienti e nella visione strategica dell'azienda.

Ad individuare la correlazione tra i sistemi di produzione di tipo snello, che caratterizzano il Lean Manufacturing, e la gestione di attività finalizzate alla tutela dell'ambiente, è stata l'EPA, agenzia americana per la protezione dell'ambiente, nel 2006. L'EPA evidenziò che la connessione tra i due ambiti non è solo legata all'attenzione per la riduzione degli sprechi e alla focalizzazione sulla creazione di lavoro, ma è connessa a una visione a medio-lungo termine della strategia aziendale. Infatti, l'agenzia americana rilevò che gli strumenti del Lean si possono adattare all'analisi degli sprechi ambientali traendone benefici ambientali. Il punto di forza di questa correlazione è il fatto di esistere in natura senza interferire con gli obiettivi tradizionali del Lean.

Il Lean Manufacturing e la sostenibilità, tuttavia, sono due temi consolidati se vengono analizzati singolarmente. Il Lean infatti è identificato come un sistema per ottimizzare tutti i processi produttivi e limitare le forme di spreco che annichiliscono la produttività. Questo approccio venne concepito presso gli stabilimenti Toyota a partire dagli anni '50 e aveva come obiettivo quello di abbattere gli sprechi. Infatti nell'ambito del Toyota Production System, ovvero il metodo di organizzazione della produzione dell'azienda giapponese, vennero definite le seguenti forme di spreco:

- perdite di processo;
- movimento non necessario;
- prodotti difettosi;
- scorte non necessarie;
- sovrapproduzione;

- inattività;
- trasporti.

Abbattere questi sprechi significava quindi rendere l'azienda competitiva. Solo nei primi anni '90 questa filosofia venne studiata e codificata dagli esperti statunitensi Womack e Jones i quali definirono i cinque principi su cui si basa:

- **Value:** definizione del valore dal punto di vista del cliente.
- **Value Stream:** identificazione del flusso di valore.
- **Flow:** far fluire tale flusso, ovvero tutte le attività.
- **Pull:** fare in modo che il flusso sia tirato dalla domanda e non lavorare in logica push.
- **Perfection:** assumere la perfezione come riferimento per indirizzare il miglioramento



continuo.

Quindi snellire e semplificare il sistema di produzione attraverso tutto ciò che non genera valore per il cliente si concretizza con la riduzione e l'eliminazione degli sprechi. In stretta aderenza ai principi, però, operano anche gli strumenti Lean quali:

- la **TPM**, Total Productive Maintenance o Manutenzione preventiva per evitare i fermi macchina e quindi l'allungamento dei tempi produttivi;
- le **5S**, un metodo sistematico e ripetibile volto all'ottimizzazione degli standard di lavoro e quindi all'ordine e alla pulizia delle postazioni;
- la **VSM**, value stream mapping o mappatura del flusso di valore per individuare le aree della produzione in cui avvengono gli sprechi;

- il ciclo **PDCA**, un ciclo iterativo che porta al miglioramento costante.

Grazie ad un'analisi condotta dall'EPA, si evidenzia come questi strumenti favoriscono la tutela dell'ambiente e si possono adattare facilmente all'analisi degli sprechi ambientali. Inoltre, partendo dall'obiettivo principale della Lean Production, ovvero abbattere gli sprechi, è possibile salvaguardare l'ambiente e il vantaggio competitivo. Questo perché ridurre gli sprechi permette di snellire la produzione e incrementare l'efficienza della linea di lavoro e al contempo ridurre o eliminare i consumi e le emissioni. È evidente che gli sprechi non vengono considerati solamente di tipo economico ma anche di tipo ambientale.

La sostenibilità produttiva, invece, si concentra sul minimizzare l'impatto ambientale dei propri prodotti riducendo la quantità di rifiuti ambientali destinati alla discarica. Essa incentiva così il riciclo e il riuso dei materiali realizzando anche prodotti con materiali riciclabili, non inquinanti ed eco-friendly. Ciò permette di intercettare un'utenza di clienti attenti ai temi ambientali e non e di aumentare il valore del proprio prodotto. La Lean, diversamente, mira a ridurre i tempi di consegna e i costi e a soddisfare il cliente aumentando la capacità di personalizzazione del prodotto.

Analizzando i cinque principi del pensiero Lean dal punto di vista della sostenibilità è possibile evidenziare delle analogie:

- Con il principio Value si definisce il valore dal punto di vista del cliente quindi si lavora ponendosi dalla sua prospettiva. Nella sostenibilità accade lo stesso: il cliente richiede dei prodotti che non solo hanno alta qualità e basso costo ma anche un ridotto impatto ambientale;
- Con il principio Value Stream si identifica il flusso lungo i processi permettendo di evidenziare i punti, e quindi gli sprechi, che non garantiscono il fluire del flusso. Risulta pertanto che questi sprechi, se analizzati in ottica sostenibile, hanno effetti sull'ambiente e sulle persone.
- Con il principio Flow, le attività vengono svolte creando un flusso continuo. Se ciò non avviene si creano attese, prodotti difettosi, scarti o grossi lotti di produzione. Dal punto di vista della sostenibilità, la rimozione di questi ostacoli permette di concentrarsi sull'efficienza produttiva e sulla riduzione dell'impatto ambientale.

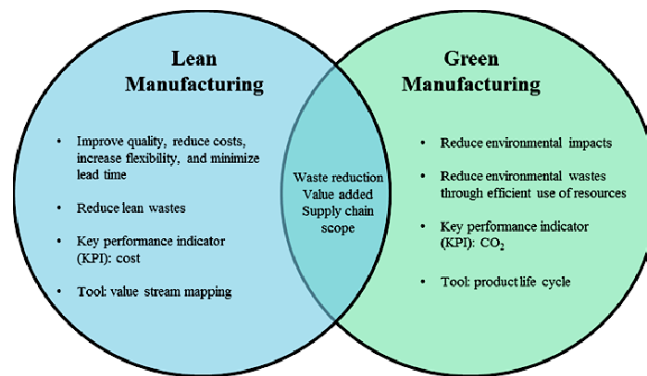
- Con il principio Pull, il flusso è tirato dalla domanda per garantire solo la produzione di ciò che è richiesto ed è necessario. Nella sostenibilità, le azioni devono essere impostate con questa logica: si deve agire con politiche green quando si è sicuri dell'impatto positivo che possono avere sull'ambiente.
- Con il principio Perfection si intende l'obiettivo a cui ognuno, anche all'interno di un'azienda, deve mirare attraverso il miglioramento continuo. Altrettanto deve avvenire quando si decide di passare ad un modello sostenibile: tutti devono sostenere questa transizione ed esserne partecipi.

Pertanto, i principi del Lean si possono considerare come dei catalizzatori all'implementazione di un modello di business orientato alla sostenibilità sociale e ambientale. I vantaggi che si traggono dal binomio Lean&Green sono legati alla performance d'impresa e a quella ambientale. Nonostante i benefici, tuttavia i costi e i tempi richiesti da questo cambiamento sono frenanti poiché si tratta di un fenomeno recente, implementato da poche imprese, che richiede un investimento iniziale e perché le strutture di formazione hanno un'esperienza limitata. Nonostante questo, è evidente che la strada per essere competitivi e allo stesso tempo eco-compatibile è raggiungibile. Come disse Michael Porter, un economista statunitense:

“L'aspetto essenziale di una strategia competitiva è mettere in relazione un'azienda con il suo ambiente”

L'essere Lean e l'essere Green sono una questione di pensiero, ma la loro sinergia permette di ottenere risultati migliori. L'implementazione del modello Lean&Green è

uno dei modi più innovativi per rendere compatibili la competitività e il rispetto per



l'ambiente.

1.7. Rating di sostenibilità o rating ESG

La crescente rilevanza dei temi di sostenibilità, sia per gli investitori che per le aziende, rende necessario l'uso di strumenti che siano in grado di misurare le proprie performance. Le imprese non si valutano più dal punto di vista della capacità di produrre denaro, ma anche dal produrre risultati a livello sociale e ambientale come l'inclusione sociale e la protezione ambientale. Pertanto la valutazione della capacità dell'azienda di creare valore, di generare opportunità e di ridurre l'esposizione ai rischi richiede sia indicatori di carattere economico-finanziario che delle performance ESG (acronimo che significa Environmental, Social, Governance). Grazie a questi parametri, infatti, è possibile ottenere un riscontro positivo da parte di tutti gli stakeholders. Quindi le strategie ESG, se implementate, garantiscono un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Il rating ESG o rating di sostenibilità è un giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista delle performance ambientali, sociali e di governance. Esso non sostituisce il rating tradizionale, il quale tiene conto solo delle variabili economico-finanziarie, ma ne è complementare. Lo scopo infatti è quello di aumentare le informazioni disponibili per migliorare le valutazioni e le scelte d'investimento. Le società siglano dei contratti con delle agenzie che si occupano di valutare queste informazioni e di elaborare un giudizio sulla sostenibilità secondo i criteri ESG. Naturalmente, il processo di elaborazione si basa sull'analisi di diversi materiali: informazioni pubbliche, documenti aziendali, dati provenienti da fonte

esterne quali autorità di vigilanza, associazioni di categoria, sindacati, ONG, sopralluoghi presso l'azienda e incontri con il management.

Tuttavia, si individua per la prima volta il tema ESG negli anni Novanta in concomitanza con la nascita del Global Reporting Initiative (GRI) che si occupa di sviluppare un quadro di reportistica riguardo l'impatto delle azioni imprenditoriali a livello ambientale. Le prime linee guida del tema ESG vennero definite nel giugno 2000. Si tratta di un evento rilevante poiché rappresenta il primo passo importante verso uno standard di rendicontazione di sostenibilità. Il secondo passo importante lo si riscontra nel 2015 con l'approvazione dell'Agenda 2030 e dell'adozione dei primi accordi universali da parte di 193 Paesi. Sulla base di questi accordi, le legislazioni nazionali introdussero l'obbligo di reportistica non finanziaria per le imprese e soprattutto norme più stringenti per salvaguardare l'ambiente e contenere il riscaldamento globale. A seguito di questi eventi, l'Unione Europea mise al centro delle sue priorità il tema della sostenibilità con l'obiettivo di perseguire e realizzare il passaggio verso dei modelli di crescita attenti alle tematiche ecologiche. Nel marzo 2018, la Commissione Europea ha stilato il *Piano d'Azione Europeo sulla Finanza Sostenibile* il quale persegue l'obiettivo di aumentare gli investimenti in progetti sostenibili, di promuovere i criteri ESG e soprattutto di far intraprendere all'economia la via della sostenibilità. Le dieci azioni previste dall'Action Plan sono:

- Introduzione di una tassonomia UE per la finanza sostenibile ovvero un sistema condiviso di classificazione e definizione dei prodotti e servizi considerati sostenibili.
- Creazione di standard e certificazioni di qualità UE per i green bonds (obbligazioni verdi).
- Aumento degli investimenti in infrastrutture sostenibili.
- Modifica delle direttive MIFID II e IDD, nonché delle linee guida ESMA (sulla valutazione e adeguatezza dei prodotti finanziari) nel segno della sostenibilità.
- Miglioramento della trasparenza nella costruzione di benchmark (prodotti leader di riferimento per ogni categoria) di sostenibilità.

- Incentivo all'adozione dei criteri ESG da parte delle società di raccolta di capitale e di ricerca di mercato.
- Proposta di una legge che includa i criteri di sostenibilità nella definizione di “dovere fiduciario”, al fine di vincolare gli investitori ad agire nel massimo interesse dei beneficiari.
- Possibilità di introdurre delle riduzioni dei requisiti patrimoniali minimi sugli investimenti sostenibili.
- Migliorare qualità e trasparenza della rendicontazione extra-finanziaria delle imprese, tenendo conto delle raccomandazioni della Task Force on climate-related Financial Disclosure del Financial Stability Board.
- Integrare i criteri ESG e l'approccio di lungo periodo nelle decisioni dei CdA aziendali.

Risulta evidente da questo piano che la sostenibilità risulterà sempre più al centro del confronto tra intermediari, gestori e investitori. D'altro canto, le aziende che faranno della sostenibilità un driver, ne ricaveranno benefici, risultati positivi e continuità di crescita economica. L'integrazione dei criteri ESG permette proprio questo: valutare la validità di un'azienda riguardo il suo impegno in ambito sociale, ambientale e di governance per ricavarne dei vantaggi. Questi criteri vengono definiti in base a degli indicatori che permettono di valutare un'azienda sul piano del suo impegno ambientale, con le comunità e con i dipendenti e sulla trasparenza e gestione dell'azienda. Per ciascun ambito troviamo i corrispettivi driver ESG:

- Per il **tema ambiente**:
 - **Cambiamento climatico**, si valutano le emissioni di CO2 dell'impresa sia in valore assoluto sia in rapporto ai concorrenti.
 - **Risorse Naturali**, viene valutata la quantità utilizzata per realizzare un determinato prodotto o servizio, incluso lo spreco di acqua.
 - **Inquinamento e sprechi**, si valutano gli sprechi pericolosi e l'impatto sull'ambiente da parte della società in termini di inquinamento di aria, acqua e terra, oltre all'utilizzo di un packaging sostenibile.

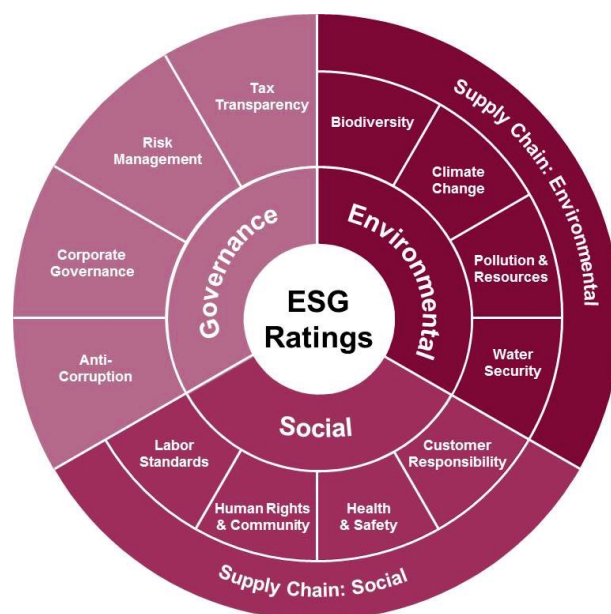
- **Utilizzo ambientale**, si valutano gli impatti che gli stabilimenti presenti e futuri hanno e avranno sull'ambiente locale, inclusa la deforestazione.
- Per il **tema sociale**:
 - **Gestione delle risorse umane**, viene valutata l'eterogeneità di sesso, religione, etnia e età all'interno di un'azienda.
 - **Prassi di sicurezza**, vengono valutate le misure adottate in azienda per garantire la sicurezza dei lavoratori, il numero di incidenti sul posto di lavoro e il numero di prodotti rimandati indietro dai clienti perché non sicuri.
 - **Gestione dei clienti**, si valutano le statistiche di soddisfazione della clientela e gli standard di protezione dei dati dei clienti.
 - **Impatti sulla comunità**, vengono valutate le iniziative di coinvolgimento delle comunità dove operano le aziende.
- Per il **tema governance**:
 - **Struttura gerarchica**, si valutano la composizione e la diversità del CdA, il numero di presenze dei membri, la remunerazione e gli incentivi degli amministratori e l'organizzazione aziendale.
 - **Codici di condotta e valori**, si valuta se i codici comportamentali vengono realmente applicati, la coerenza tra le dichiarazioni pubbliche sui valori etici della società e quanto accade in azienda e la presenza di funzioni aziendali preposte alla verifica (compliance) del rispetto delle regole.
 - **Trasparenza e reporting**, si valuta il livello di disclosure degli indicatori ESG, le pubblicazioni di bilanci annuali sulla sostenibilità e la trasparenza sui livelli di tassazione di un'azienda.
 - **Rischio informatico**, si valuta la presenza di procedure di cybersecurity nonché di piani preventivi e di contingency in caso di attacco informatico.

La valutazione finale consiste nel valutare inizialmente i singoli driver ESG e in contemporanea analizzare quali sono stati gli avvenimenti negli ultimi dieci anni nella società per esaminare in tal caso quali sono stati i rimedi e le azioni implementate da

parte dell'impresa. Alla fine di tutto ciò si perviene al rating ESG: un valore tra 0 e 100 che rappresenta la bontà dell'investimento che un'azienda è in grado di produrre a beneficio della società e dell'ambiente. Naturalmente questa valutazione viene effettuata da parte di società esterne che assegnano il rating alle aziende. Tra le più conosciute si trovano MSCI, ISS, JUST Capital, Sustainalytics oltre a quelle di rating tradizionale che sono Moody's, S&P's e Fitch. Sebbene vengano impiegati quasi gli stessi indicatori ESG, ognuna di queste società li pondera in maniera differente ottenendo valutazioni diverse.

Pertanto questi criteri sono utili per determinare l'impatto sui tre ambiti da parte delle imprese, le quali sono orientate ad evidenziare le azioni di sostenibilità del proprio business. Garantiscono inoltre gli investimenti sostenibili che permettono il contenimento dei rischi. Gli investitori che osservano i propri parametri di sostenibilità, infatti, ottengono dei rendimenti migliori rispetto a quelli garantiti dagli investimenti tradizionali che si basano esclusivamente sulle performance finanziarie.

I criteri ESG, dunque, contribuiscono alla creazione di un ecosistema virtuoso che vede il concetto di profitto fondersi con quello di sostenibilità, anziché di vederli in antitesi. Perciò un'impresa può essere considerata sostenibile se è in grado di essere competitiva ottenendo comunque dei ritorni stabili nel tempo.



In conclusione le azioni che l'azienda intraprende sono:

- creare valore condiviso con tutti gli stakeholders;
- analizzare le decisioni di business correlate ai possibili impatti;
- comunicare gli impatti di sostenibilità per i fattori Environmental, Social e Governance tramite il report integrato.

1.8. Il report integrato o rendicontazione integrata

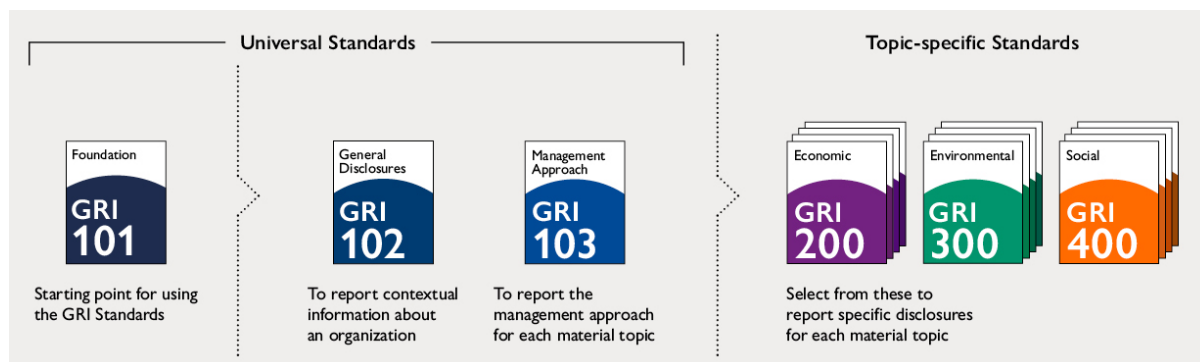
È chiaro ormai che la sostenibilità denota la capacità di creare valore e di costruire relazioni di lungo periodo. La rendicontazione integrata (RI) o reporting integrato rappresenta un'opportunità per le imprese, le società e le organizzazioni che perseguono l'obiettivo di diventare trasparenti e dimostrare la loro capacità nel creare valore correlato agli ambiti sociali, ambientali ed economici. L'11 settembre 2009 infatti, le organizzazioni GRI (Global Reporting Initiative) e A4S (Prince's Accounting for Sustainability Project) espongono in un convegno la necessità di integrare il report finanziario con quello di sostenibilità arrivando alla conclusione che un modello di rendicontazione fondato sulla naturale connessione tra i fattori sociali, ambientali, di governance e economici, sia essenziale. Nel 2010 questi sviluppi hanno portato all'istituzione dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), nell'ambito del quale è stato definito il Framework <RI>. Questo perché il tradizionale bilancio annuale d'esercizio non risponde alle esigenze degli stakeholders, i quali sono orientati ad avere un documento che descriva la strategia, la performance, la governance e le prospettive dell'azienda. D'altro canto, il Bilancio di Sostenibilità o Bilancio Sociale, che rappresenta "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", non fornisce un quadro informativo completo. Il Bilancio Sociale costituisce un atto rivolto a tutti gli stakeholders e definisce un percorso di comunicazione sugli impegni presi dall'azienda nell'ambito della CSR. Infatti il Ministero dell'Interno italiano lo ha definito come "l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio

giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato". Esso pertanto risulta essere uno strumento che:

- Illustra le azioni dell'impresa in relazione al suo obiettivo, ai valori e ai suoi principi;
- Illustra le proprie prestazioni in ogni ambito, soprattutto in quello sociale;
- Fornisce informazioni e strumenti per la definizione delle strategie sociali dell'impresa;
- Quantifica il contributo sociale netto dell'impresa nei confronti degli stakeholders;
- Verifica la coerenza tra obiettivi assunti e risultati ottenuti;
- Esplicita gli obiettivi di miglioramenti dell'impresa in ogni ambito sociale, ambientale e di governance.

Il Bilancio di Sostenibilità non è però obbligatorio per tutte le realtà, lo è per tutte le "imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e gli enti di interesse pubblico che sono imprese madri di un gruppo di grandi dimensioni, in ciascun caso aventi in media più di 500 lavoratori, nel caso di un gruppo, da calcolarsi su base consolidata". Non vi è però un riferimento normativo comunitario che descriva le procedure o le documentazioni obbligatorie per stilare questo tipo di bilancio. Ciò nonostante sono presenti delle linee guida redatte dal Global Reporting Initiative, un ente senza scopo di lucro fondato a Boston nel 1997 per creare un supporto utile al reporting dei rendiconti della performance sostenibile. Il GRI riporta degli standard a cui le aziende possono attenersi per dimostrare il loro impegno nella sostenibilità. Essi sono costituiti da una struttura modulare e interdependente che crea il report in ambito economico, sociale e ambientale. Il sistema GRI individua tre standard universali, rispettivamente i GRI 101, GRI 102 e GRI 103, e tre serie di standard specifici, i topic-

specific standards, per ciascun ambito della sostenibilità: i GRI 200, GRI 300 e GRI



400 (vedi figura n°).

Il *GRI 101 Foundation* rappresenta il punto di partenza. Esso contiene dieci principi di rendicontazione e i requisiti fondamentali per la stesura del report. Il *GRI 102 General Disclosures* definisce il metodo per riportare le informazioni di contesto relative all'impresa e le sue pratiche di rendicontazione. Infine il *GRI 103 Management Approach* delinea il metodo di gestione degli aspetti della propria azienda che hanno un impatto rilevante sugli stakeholders. In merito ai topic-specific standards, invece, l'azienda deve selezionare gli standard corrispondenti e gli indicatori proposti per ciascun ambito scelto.

Tuttavia, nonostante il modello del Bilancio Sociale sia un'importante fonte di comunicazione, la rendicontazione integrata migliora la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario e soprattutto ne fornisce di più dettagliate riguardo le risorse utilizzate e le relazioni sulle quali l'organizzazione genera delle influenze, chiamate 'capitali' nel report integrato. Il motivo, però, che spinge in questa direzione è riconducibile al fatto che si registra una crescente attenzione verso un trattamento delle informazioni aziendali sempre più ampio e in grado di sottolineare la connessione tra strategia, governance, attività e performance finanziarie e socio ambientali. Le imprese, per lo più, sono interessate al contesto in cui si muovono per via dei trend, i quali sono:

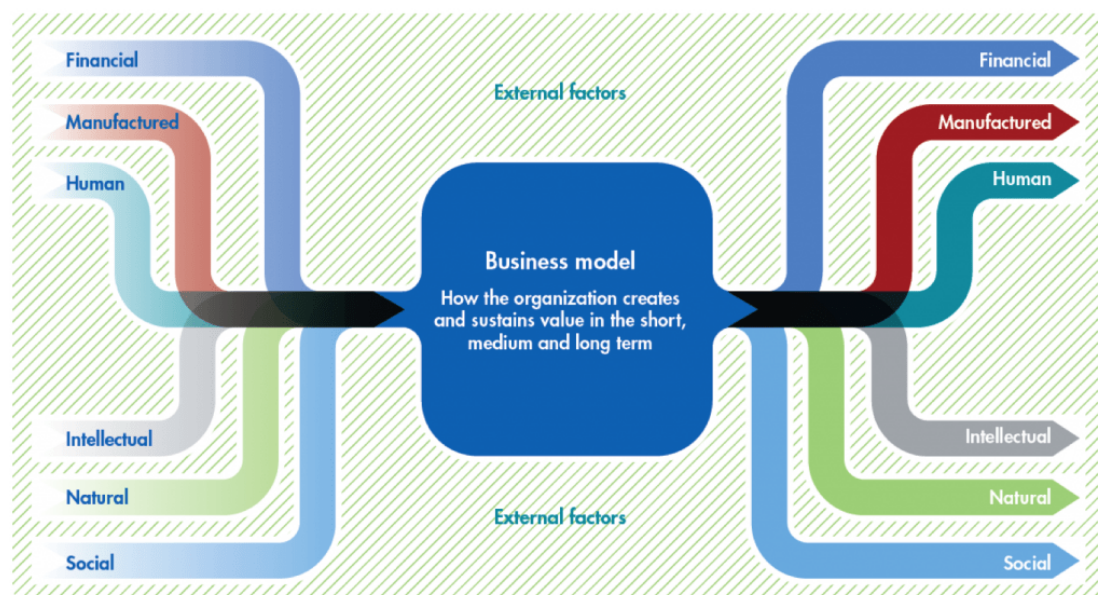
- Prospettive di scarsità di risorse;
- Maggiore sensibilità verso la crisi finanziaria;

- Preoccupazioni ambientali e sociali dell'opinione pubblica.

Il report integrato pertanto fornisce annualmente un quadro completo di come l'impresa gestisce e organizza le risorse e di come il proprio modello di business ha un impatto sui diversi stakeholders e risponde alle aspettative elencate. Per questo motivo, la rendicontazione integrata costituisce un passo fondamentale verso la realizzazione di un'economia più sostenibile poiché promuove un approccio più coeso ed efficiente illustrando le modalità con cui l'impresa interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. I capitali sono definiti come degli stock di valore, incrementati, ridotti o trasformati in base alle attività dell'impresa. Essi sono suddivisi in diversi tipi:

- **Capitale Finanziario:** rappresenta l'insieme dei fondi disponibili per le attività dell'impresa;
- **Capitale Produttivo:** costituisce le risorse fisiche effettive utilizzate per la produzione di beni o per la prestazione di servizi e includono edifici, macchinari, attrezzature, impianti e infrastrutture;
- **Capitale Intellettuale:** rappresenta i beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza. Includono proprietà intellettuali quali brevetti, copyright, software, diritti e licenze, e capitali organizzativi quali sistemi, procedure e protocolli;
- **Capitale Umano:** costituisce le competenze, la capacità, l'esperienza e la fedeltà delle persone, oltre che la loro motivazione a migliorare i processi, i beni e le prestazioni di servizi;
- **Capitale Sociale e Relazionale:** rappresenta le relazioni all'interno di ogni comunità e con tutti gli stakeholders che garantiscono un miglioramento del benessere individuale e collettivo;
- **Capitale Naturale:** costituisce tutti i processi e le risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo dell'impresa.

È chiaro che lo stock complessivo dei capitali è variabile nel tempo poiché esiste un flusso costante fra essi e all'interno degli stessi, che aumenta, si riduce o rimane invariato. Pertanto, nonostante le imprese mirino all'obiettivo di creare valore globale, ciò può comportare la diminuzione del valore di alcuni capitali determinando la riduzione complessiva. Ovviamente, non tutti i capitali sono ugualmente rilevanti o applicabili in tutte le aziende: l'importanza dipende dalle interazioni dell'impresa e da che capitali vengono considerati secondari tanto da risultare irrilevanti per la loro inclusione nel report integrato. La rendicontazione integrata, attraverso i sei capitali, dimostra il legame tra la strategia, la performance finanziaria e il contesto sociale, ambientale ed economico entro il quale l'organizzazione si muove.



La preparazione di un report integrato si basa su dei principi guida che determinano il contenuto e la modalità di presentazione delle informazioni:

- **Focus strategico e orientamento al futuro:** devono essere fornite informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come essa influisca sia sulla sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine, sia sull'uso dei capitali e sugli effetti prodotti su di essi;
- **Connettività delle informazioni:** un report integrato deve rappresentare un quadro olistico della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;

- **Relazioni con gli stakeholders:** devono essere fornite informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholders chiave. Inoltre bisogna illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro interessi legittimi;
- **Materialità:** devono essere fornite informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- **Sinteticità:** un report integrato deve essere un documento conciso;
- **Attendibilità e completezza:** un report integrato deve contenere tutte le questioni materiali, sia positive che negative, in modo equilibrato e senza errori materiali;
- **Coerenza e comparabilità:** le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate su una base temporale coerente e in un formato tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore nel tempo.

Naturalmente, il report può essere redatto in seguito alle normative esistenti, ma un'impresa può anche scegliere di utilizzarlo come un documento autonomo o sezione di rilievo oppure scegliere di non strutturarli basandosi sui tipi di capitali precedentemente introdotti. Ad ogni modo, il report integrato deve essere redatto con il duplice fine di potenziare l'approccio comunicativo verso gli stakeholders e l'approccio gestionale migliorando il processo di decision making. Il framework <RI> infatti:

- testimonia la serietà dell'impresa riguardo la sostenibilità rendendola l'elemento chiave della strategia;
- definisce il valore creato dall'azienda per se stessa e per la società;
- fornisce informazioni più olistiche, chiare, trasparenti e sintetiche per permettere al management di prendere decisioni migliori;
- impone indirettamente un'analisi all'azienda riguardo le tematiche Environmental, Social e Governance che risultano essere rilevanti per un miglioramento delle proprie performance finanziarie e quali invece rappresentano dei rischi;

- aiuta le aziende a quantificare il valore della CSR;
- descrive le possibili relazioni esistenti tra indicatori chiave di natura finanziaria e non finanziaria;
- migliora il coinvolgimento di tutti gli stakeholders;
- fornisce un ulteriore metodo di gestione delle risorse;
- permette di ridurre il rischio reputazionale e consolida la fiducia con i propri stakeholders;
- migliora la trasparenza dell'azienda;
- posiziona l'azienda come leader e innovatrice.



In sintesi, se la maggior parte delle imprese si focalizzano sulla creazione di valore e sui capitali impiegati, esse possono contribuire allo sviluppo di un'economia globale sostenibile e finanziariamente più stabile. Come afferma il noto investitore statunitense Warren Buffett:

“Le scorciatoie non sono la strada giusta per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, né portano a soddisfare i clienti. In tempi come questi, una società deve investire negli ingredienti fondamentali della redditività: i suoi collaboratori, la comunità in cui opera e l'ambiente”.

