



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Comportamento Organizzativo

La sostenibilità in azienda e il ruolo delle risorse umane

Prof. Laura Innocenti

Prof. Gabriele Gabrielli

Relatore

Correlatore

Matteo Cito

Matr. 732871

Anno Accademico 2020/2021

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | 3 |
| CAPITOLO 1 Il Concetto di Sostenibilità nel mondo aziendale | 4 |
| 1.1 Cos'è la Sostenibilità..... | 6 |
| 1.2 I 17 Goals individuati dall'ONU | 7 |
| 1.1.1 I 17 Goals: analisi della situazione Europea e Italiana pre-Covid | 10 |
| 1.1.2 Riprendiamo le misure a sostegno del benessere e della sostenibilità | 35 |
| 1.3 Impatto Covid su (crescita della) sostenibilità/scenario “post” Covid..... | 37 |
| 1.3 Ricapitolando | 41 |
| CAPITOLO 2 Sostenibilità e Azienda: La Green Economy..... | 44 |
| 2.1 Le aziende sempre più green | 44 |
| 2.2 Alcuni esempi..... | 46 |
| 2.2.1 Toyota | 47 |
| 2.2.2 Coop | 56 |
| 2.3 In sintesi | 64 |
| CAPITOLO 3 La funzione risorse umane e il suo ruolo nella sostenibilità | 66 |
| 3.1 L'HRM e il suo rapporto con il CSR..... | 67 |
| 3.2 Applicazioni di principi di sostenibilità in ottica HR..... | 74 |
| 3.3 Esempio di un modello di performance management con l'applicazione di principi sostenibili | 79 |
| Conclusioni | 86 |
| Ringraziamenti | 90 |
| Bibliografia | 92 |

Introduzione

La mia tesi magistrale costituisce la conclusione di un percorso iniziato due anni fa con il Master in Gestione Risorse Umane e Organizzazione, poi continuato con la Magistrale in Gestione d'Impresa. Il master è stato per me motore di crescita e di riscoperta. Un percorso che mi ha permesso di prendere consapevolezza delle mie capacità. Per questo ho deciso di approfondire l'ambito delle Risorse Umane, che tanto mi appassiona e al quale devo molto.

Questo elaborato tratterà un tema di primaria importanza da sempre, ma soprattutto in questo periodo storico: la sostenibilità aziendale. In particolare, cercherà di approfondire come la funzione Risorse Umane possa contribuire ad evolvere l'aspetto culturale dell'organico aziendale, al punto da abilitare cambiamenti radicali.

L'elaborato è strutturato in tre capitoli:

- Nel primo capitolo, dopo aver analizzato il termine sostenibilità, si passerà a definire più nello specifico quanto questa sia un tema centrale nel contesto attuale, analizzando la situazione italiana ed Europea e descrivendo i principali provvedimenti presi in tale ambito, con particolare riferimento ai “Sustainable Development Goals” definiti dall'ONU e relativi ambiti di applicazione, anche in considerazione del contesto pandemico;
- Il secondo capitolo approfondirà il contesto aziendale, analizzando nello specifico i trend più rilevanti nell'ambito della transizione “green” e dell'economia circolare, anche grazie a due casi reali, Toyota e Coop, che hanno fatto della sostenibilità e della green economy la loro punta di diamante, dimostrando come la sostenibilità possa diventare un principio cardine anche di aziende leader in settori ad alte emissioni;
- Il terzo capitolo, invece, si focalizzerà, anche attraverso esempi pratici, sulla Gestione delle Risorse Umane e sull'importante ruolo che questa funzione aziendale ha ricoperto, ricopre e ricoprirà nel contesto aziendale, risultando fondamentale per la diffusione strutturale dei principi di sostenibilità, in quanto principale unità organizzativa in grado di incidere sulla cultura aziendale.

CAPITOLO 1

Il Concetto di Sostenibilità nel mondo aziendale

La “sostenibilità”, termine che definisce la possibilità di mantenere il sistema economico in equilibrio con l’ambiente naturale e superare gli squilibri sociali, è oggi vittima di un utilizzo smodato, molte volte affiancato a modelli di produzione e consumo che sono tutt’ora, invece, del tutto “insostenibili”.

È solo nell’ultimo decennio che le tematiche legate alla sostenibilità “vera” hanno assunto un ruolo via via più rilevante, in maniera analoga alla presa di consapevolezza diffusa degli effetti preoccupanti e radicali associati alla mancanza di cura nei confronti dell’ambiente e del contesto sociale. Parte del ritardo è probabilmente ascrivibile alla poca attenzione rivolta nei confronti del tema dal mondo dell’Istruzione, che tutt’oggi si avvale, in certi casi, di assunzioni arbitrarie come “l’infinita sostituibilità delle risorse”, contribuendo allo sviluppo di un contesto culturale miope e non naturalmente disposto a ricercare soluzioni che si concentrino sulla conservazione e sul mantenimento, più che sull’utilizzo, delle risorse deperibili.

Davide Nespolo, (2018) “Head of Sustainability” in Wind-Tre, definisce il nostro mondo in un continuo cambiamento, un repentino cambiamento che ci fa sentire tutti di corsa, questa velocità del cambiamento ci mette costantemente di fronte all’obbligo di adattarci a nuove esigenze sociali ed economiche. Questa velocità implica quindi che siamo sempre più incentrati su noi stessi, sulla nostra capacità di stare al passo con i tempi, di prevalere, perdendo di vista la centralità che le relazioni sociali hanno per l’uomo. La teoria sociologica di Ulrich Beck¹, in tal proposito, ci dà una definizione di società definendola individualizzata.

Con il passare degli anni però la “filosofia di vita sostenibile” è riuscita a fare breccia nella testa delle persone grazie ad eventi tragici come il climate change, il degrado dei mari, la perdita di biodiversità e le migrazioni di massa.

Come afferma Roberta Paltrinieri (2018) docente di sociologia dei consumi presso l’università degli studi di Bologna, il passare degli anni, l’aumentare di eventi “tragici” come quelli descritti poco fa e la maggiore attenzione mediatica su quei temi, hanno portato alla nascita di una nuova tipologia di individuo. C’è stato un passaggio dall’homo oeconomicus, come colui che, avendo

¹ Sociologo e scrittore tedesco

a disposizione del denaro, può fare una scelta che massimizza la sua utilità, paradigma che è ancora dominante, ma che trova però meno spazio a causa/grazie a quelle persone che non perseguono la propria utilità; all'homo civicus, cioè colui che utilizza come paradigma di scelta un concetto più ampio di “valore” e non solo l'utilità, colui che mette all'interno delle proprie azioni le conseguenze del proprio agire e quindi, modifica i propri comportamenti sulla base degli impatti (civicus=civico: prendersi cura del bene comune). Queste nuove esigenze ed attenzioni hanno avuto risvolti nell'economia moderna, dando origine al concetto di CSR (corporate social responsibility/responsabilità sociale d'impresa) cioè fare responsabilità sociale d'impresa andando oltre ciò che meramente prescrive la legge, come ad esempio portare i temi della sostenibilità come leva di vantaggio competitivo.

Bisogna superare la dimensione individualista ed inserirne una altruistica; solo a quel punto si potrà cominciare a parlare di una felicità non semplicemente come qualcosa che soddisfi l'individuo, ma di una felicità che crei una dimensione di benessere di natura sociale.

Come direbbe Thomas Merton (1955 in “No Man is an Island”): “Nessun'uomo è un'isola completa in sé stessa; ogni uomo è la parte di un tutto. Quello che faccio viene dunque fatto per gli altri, con loro e da loro: quello che essi fanno è fatto in me, da me e per me. Ma ad ognuno di noi rimane la responsabilità della parte che egli ha nella vita dell'intero corpo”.

L'approccio al cambiamento culturale, il coordinamento sovranazionale (pensare oltre i confini) e l'interdisciplinarietà sono dunque tre requisiti necessari per affrontare seriamente il problema della sostenibilità, e il 2015 con l'approvazione da parte dell'assemblea ONU, dell'”*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*” composta dai Sustainable Development Goals (SDGs), i 17 obiettivi globali; L'ONU ha finalmente portato un enorme risalto “mediatico” a questa tematica e finalmente un cambio di marcia e di attenzione.

Per sostenibilità d'impresa quindi intendiamo l'attenzione che ogni azienda ha degli impatti Ambientali, Sociali ed Economici che si generano dalle proprie attività. Essere sostenibile per un'azienda significa essere in grado di conseguire simultaneamente una sostenibilità in questi tre ambiti (dimensioni).

Sociale: garantire un pari accesso alle risorse e alle opportunità del singolo, portando così ad una rimozione delle disuguaglianze promuovendo coesione sociale, elevando così la qualità della vita.

Ambientale: le aziende devono dare attenzione all'ambiente evitando sprechi e riducendo l'inquinamento così da mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali (tutela delle risorse ambientali).

Economico: creare valore attraverso la produzione di beni e servizi che migliorino la qualità della vita. Le aziende devono pensare non solo in ottica finanziaria, ma anche in relazione a tutti gli Stakeholders (quella economica, come capacità di garantire *redditi*, *profitto* e *lavoro* dove l'impresa e il suo ruolo è determinante e centrale).

Oramai ci ritroviamo di fronte al fatto che è lo stesso mercato ad imporre il concetto di sostenibilità in azienda, superando così ogni logica di moda o tendenza che tanto piace alla popolazione di oggi e che rischia di sminuire l'importanza primaria nell'affrontare questo cambiamento.

Per quanto si stia tentando di educare la massa, ponendo la questione sia su un piano etico sia legale, oramai le strategie Green per le aziende sono una necessità tale da orientare il business model di molte aziende; infatti, ormai sono proprio i consumatori stessi a scegliere prodotti e aziende che decidono di limitare il proprio impatto ambientale tramite l'adozione di strutture gestionali e organizzative che mirino ad una riduzione di sprechi, inquinamento ed emissioni.

1.1 Cos'è la Sostenibilità

Ci sono varie nozioni moderne che si riferiscono a settori tematici molto diversi in cui si applica il concetto di sostenibilità. A livello economico, è utilizzato per indicare il bisogno di un'azienda di continuare a generare ricavi superiori ai costi per rimanere in attività². A livello ambientale significa contenere lo sfruttamento delle materie prime della Terra evitando l'esaurimento delle risorse naturali, al fine di non alterare sistemi biologici primari per la qualità della vita umana come quelli climatici³. Se nel primo caso possiamo parlare di sostenibilità aziendale e nel secondo di sostenibilità ambientale, lo sviluppo sostenibile comprende invece un'idea generale: una visione dell'evoluzione umana. È un approccio al processo decisionale che bilancia i bisogni della generazione presente con la salute dell'ambiente naturale affinché si possano soddisfare nello stesso modo i bisogni delle generazioni future.

² Testo unico bancario.

³ World Commission on Environment and Development

Definizioni:

- “Uno sviluppo è definibile sostenibile quando riesce a soddisfare i bisogni di oggi senza comportare rischi o eliminare la possibilità delle future generazioni di appagare/soddisfare i propri bisogni” World Commission on Environment and Development, Brundtland Commission, 1989
- L’UNEP, il WWF e il WCU hanno definito, 1991, lo sviluppo sostenibile come “Il miglioramento della qualità della vita, senza comportare un carico tale da soffocare/deteriorare la capacità degli ecosistemi di supporto, dai quali essa dipende.”
- "Sviluppo sostenibile significa basare le politiche di sviluppo e ambientali su un'attenta analisi economica che rafforzerà la protezione ambientale e porterà a livelli di benessere crescenti e sostenibili" World Bank, 1992.

La scelta di esser sostenibili, oltre che mirare ad una cura dell’ambiente, è in primis un discorso logico che egoisticamente ognuno di noi dovrebbe fare per sé stesso e per le persone che ama.

Con il concetto di “Corporate Social Responsibility” (CSR) a cavallo degli anni 60/70, le aziende hanno deciso di adottare e valutare alcune *responsabilità sociali* abbinandole al fine primario dell’azienda, la Massimizzazione del Profitto. Gli anni 90 invece hanno portato alla nascita del fattore “triple bottom line” che fa breccia nel mondo della rendicontazione contabile, definibile come un principio di resoconto dell’attività detto anche *accounting*, per lo più volontario, sui temi sociali ed ambientali. Riprendendo le parole di Elisa Petrini (2018): *“Bisogna ripensare il bilancio non più come strumento per esaltare solo l’impatto economico ma come strumento volto a manifestare le capacità dell’impresa nel creare valore aggiunto, sia dal punto di vista ambientale che sociale, ecco perché triple”*.

L’imprenditore moderno, quindi, non mira solo ed esclusivamente ad una crescita personale definita dal lavoro e dalla fame di profitto al fine di far colpo sugli azionisti, ma pensa più in grande, cioè alla cura di sé, dei clienti e del mondo.

1.2 I 17 Goals individuati dall’ONU

Dall’inizio della Rivoluzione industriale, il mondo si è evoluto economicamente e tecnologicamente portando profonde modifiche nella struttura degli affari, della politica e della società.

Come afferma la rivista “Environment and Development Economics”⁴ di Cambridge: “Con lo sviluppo del capitalismo industriale e della globalizzazione, i governi nazionali, in particolare quelli occidentali, hanno svolto un ruolo meno interventista nelle economie occidentali. Così è nato un sistema economico basato sul consumo piuttosto che sulla produzione e siamo passati ad un’economia guidata dalla domanda. Durante questo periodo, è emersa una nuova classe media in grado di ottenere la propria ricchezza dal commercio e non dallo status sociale. Attraverso questa dinamica socioeconomica si sono alzati gli standard di vita della maggior parte degli individui”.

Per “Grande accelerazione”⁵ intendiamo la rapida crescita del progresso e il conseguente deterioramento delle risorse scaturito a partire da 250 anni fa con la prima rivoluzione industriale, ma soprattutto negli ultimi 70 anni, durante i quali questa crescita è stata esponenziale generando un deterioramento inedito delle risorse naturali per alimentarla. Basti pensare che la popolazione umana è cresciuta in maniera esplosiva, passando da 1 miliardo di persone all’inizio del XIX secolo a 5 miliardi nel 1987. Entro il 2024 si dovrebbero superare gli 8 miliardi di individui sulla Terra. Questo ha ovviamente ripercussioni sulla sostenibilità.

Al momento la civiltà umana usa una quantità di risorse naturali paragonabile a quelle di 1.75 pianeti (Global Footprint Network, 2020). Entro il 2030, secondo i consumi attuali, potremmo aver bisogno del doppio delle risorse naturali disponibili sulla Terra. Anche per questo oggi si parla molto di energie rinnovabili, visto che il problema è proprio la scarsità di energia, cibo, acqua che siano sufficienti per tutti e in modo uguale. Un problema aggravato dai cambiamenti climatici, innescati dall’azione antropica. L’“Olocene” (diecimila anni), è quel periodo storico in cui l’uomo ha vissuto consumando risorse naturali in grado di assicurare la loro stessa rigenerabilità, terminata purtroppo nel XX secolo. Il premio Nobel Crutzen e il biologo Stoermer hanno definito l’era in cui viviamo, cominciata negli anni 50, come “Antropocene”, in cui l’uomo, non assicurandosi più la rigenerabilità delle risorse naturali, diventa la causa principale delle modifiche territoriali, strutturali e climatiche del Pianeta. Motivo per il quale oramai il concetto di sviluppo sostenibile è così centrale nel dibattito pubblico (una crescita squilibrata non consentirà la sopravvivenza a lungo termine della vita umana sulla Terra.)

⁴ Articolo: Environmental vs Hedonic quality

⁵ John R. McNeill e Peter Engelke

Dibattito è tanto centrato e di primaria importanza per la sopravvivenza del pianeta e della razza umana che il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, è stata approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile: un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità.

L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs - che a sua volta si articola in un programma d'azione più vasto costituito da 169 *target* o traguardi, ad essi associati, da raggiungere entro il 2030.

Questo programma non si pone l'obiettivo irrealizzabile di risolvere immediatamente tutti i problemi, ma mira a raggiungere una buona base comune da cui partire per costruire un mondo nuovo/diverso dando così a tutti la possibilità di vivere in un mondo sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale, economico.

Questo programma, quindi, è definibile come una sfida globale, dove gli obiettivi riguardano e coinvolgono tutti i Paesi e le componenti della società: dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura. Definibile come un'agenda di collaborazione tra: aziende, amministrazioni locali, organizzazioni no profit. Soggetti che, grazie alla realizzazione di collaborazioni inedite e partnership innovative, nel segno dell'opportunità anche economica legata all'attuazione degli SDGs, stanno generando un'opportunità calcolata in ben 12.000Mld di dollari l'anno e 380 milioni di nuovi posti di lavoro. Nel settore, gli SDGs sono diventati una sorta di "lingua franca", un linguaggio che parte dalle istituzioni e che arriva alle imprese. E anche nel nostro Paese le cose hanno iniziato a muoversi.

L'Italia infatti, solo nell'ultimo anno, ha visto nell'ordine l'approvazione per la prima volta di:

- La Cabina di regia "Benessere Italia", l'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".
- Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile, la cui governance è assegnata direttamente alla Presidenza del Consiglio.
- Il lancio da parte del MIUR, grazie alla ministra Fedeli, del primo Piano Nazionale di Educazione allo Sviluppo Sostenibile.
- Lo sviluppo di Asvis, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, organizzazione creata nel segno dell'attuazione dell'Agenda 2030 che riunisce oltre 170 membri tra istituzioni e organizzazioni della società civile.

- Il primo Festival italiano dello Sviluppo Sostenibile, una rete di oltre 220 eventi sparsi su tutto il territorio nazionale.
- Nel 2017 anche l'Italia ha finalmente introdotto la normativa sulla rendicontazione non finanziaria, quella relativa agli impatti sociali ed ambientali, pur se limitandola per ora alle sole imprese con oltre 500 dipendenti, chiamato: "Bilancio di sostenibilità".

Certo, c'è ancora moltissimo da fare, infatti da un recente rapporto di fondazione Bertelsmann, l'SDG Index and Dashboards Report 2017, emerge che ogni Paese ha difficoltà nel raggiungere la maggior parte dei goal, e che l'Italia, ad esempio, non è in linea con gli obiettivi per nessuno dei 17 Goal, pur se su 9 di essi nell'ultimo anno sono stati fatti progressi sostanziali.

L'agenda 2030 è in primo luogo un'agenda di cambiamento e innovazione. L'attuazione di questa agenda è definibile come una vera e propria rivoluzione che deve mischiarsi/incrociarsi con l'altra grande rivoluzione in corso, quella digitale. Un report di Accenture dell'anno scorso ha calcolato che il digitale può contribuire a raggiungere tutti e 17 gli SDGs, e oltre la metà dei 169 target. Le soluzioni digitali, le opportunità garantite dall'Internet of things (IoT) e dalle "Smart Technologies", sono lo strumento più rapido che abbiamo per migliorare l'efficienza, decentralizzare la produzione, passare da un'economia lineare ad una circolare.

Trasformare il mondo alla velocità richiesta dagli SDGs potrebbe sembrare utopia per quanto difficile, ma di anno in anno ci si accorge che la possibilità di un mutamento radicale in ottica di sostenibilità nel mondo ambientale sociale ed economico è possibile, oltre che necessaria, augurandoci quindi che di anno in anno si possa procedere sempre più speditamente.

1.1.1 I 17 Goals: analisi della situazione Europea e Italiana pre-Covid

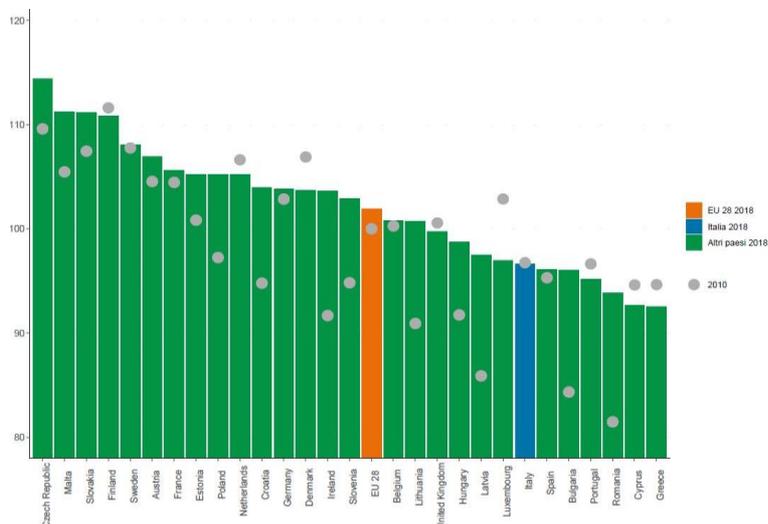
I 17 Goals di seguito descritti, prendendo ed equilibrando le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, sociale e ambientale) mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici, a costruire società pacifiche che rispettino i diritti umani.

1 Goal: Sconfiggere la povertà

Eliminare la povertà nel mondo.

Nel mondo ci sono almeno 736 milioni di persone che vivono tra 1 e 1,90 dollari al giorno.

In Italia come è facile intuire vi è una grandissima differenza tra le popolazioni del Nord dove è il 18,8% a trovarsi in una condizione di povertà o esclusione sociale, mentre al Sud è quasi la metà, il 44,4%.

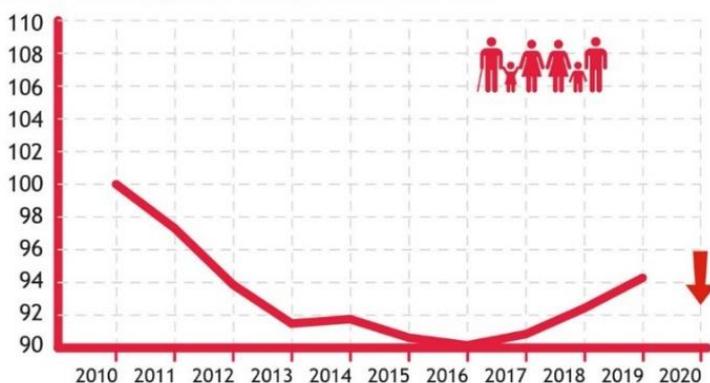


Il grafico mostra i livelli dell'indicatore composto dei Paesi europei per il Goal 1.

Il Lussemburgo è il paese che ha avuto il calo più vistoso dal 2010 al 2018. L'Italia pur collocandosi molto al di sotto della media europea e pur avendo un piccolo calo dal 2010 al 2018 comunque è riuscita a mantenere più o meno costante questo valore, tendenza difficilmente raggiunta da molti altri paesi europei, dando ulteriore risalto alla necessità di massima attenzione da parte della direzione del paese. Indicatori determinanti sono: la quota di persone che vivono in abitazioni con problemi strutturali, di umidità e il rischio di povertà per gli occupati.

GOAL 1

Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo



Il Rapporto ci mostra come dal 2010 al 2016 ci sia stato un grave peggioramento dell'indicatore per l'Italia, causato da un logoramento di tutti gli indicatori elementari, specialmente quello

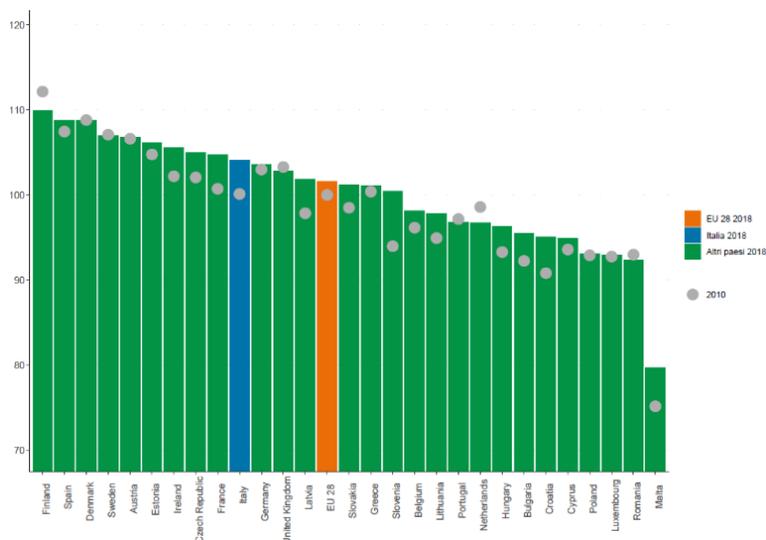
relativo alla povertà assoluta. Dal 2016 al 2019 in poi si osserva una tendenza positiva dovuta alla diminuzione dell'impossibilità dei cittadini di soddisfare i propri bisogni primari a causa della mancanza di risorse finanziarie definibile con il termine "deprivazione materiale", sia delle persone che vivono in abitazioni con problemi strutturali. Inoltre va osservato che, anche se c'è stato un miglioramento negli ultimi 4 anni, il numero di individui poveri è ancora pari a circa 4,6 milioni, ma la cosa più preoccupante è che sono i giovani (under 17) a toccare una percentuale di povertà assoluta più alta rispetto agli anziani (over 65) (11,4% vs 4,8%) e inoltre anche la composizione familiare la dice lunga, in quanto le famiglie con un solo figlio sono povere per un 6,5% mentre quelle con tre o più figli per un 20,2%, indici che confermano la gravità nazionale sui temi della disoccupazione e povertà giovanile oltre alla famosa tendenza delle coppie/famiglie a far meno figli, rendendo sempre più la nostra popolazione alle prime posizioni tra i paesi più anziani al mondo. Nel 2020, il Covid, la crisi, e la conseguente riduzione del PIL hanno portato ad un ulteriore aumento della povertà.

II Goal: Sconfiggere la fame

Eliminare la fame nel mondo, promuovendo sicurezza alimentare, migliorando la nutrizione e sviluppando un'agricoltura sostenibile.

Dal 2014 il numero di persone che soffrono la fame è tornato a crescere tanto che nel 2017 erano 821 milioni.

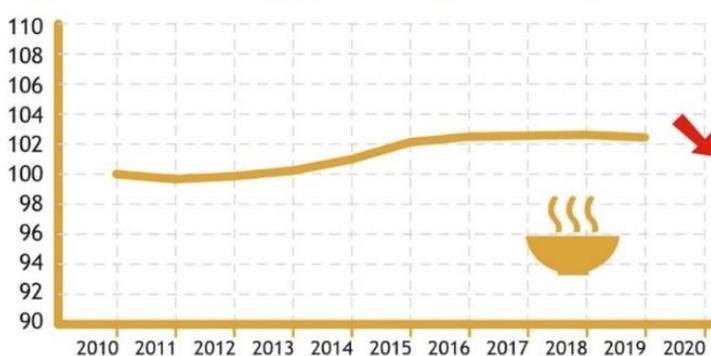
In Italia dal 2010 al 2017 si è registrata una riduzione del 20% di pesticidi e diserbanti a fronte di un aumento dell'utilizzo di fertilizzanti tra il 2016 e il 2017.



Per il Goal 2 i Paesi europei sono abbastanza vicini, tranne Malta, che per le sue caratteristiche si trova molto distante dagli altri paesi. Quasi tutti i paesi hanno avuto un miglioramento dal 2010 al 2018, in primis la Slovenia, mentre l'Italia si pone in costante crescita e al di sopra della media europea. Gli indicatori che incidono di più sono: l'aumento della percentuale di agricoltura biologica, del supporto governativo alla ricerca e sviluppo in agricoltura e la riduzione delle emissioni di ammoniaca sempre nel settore agricolo.

GOAL 2

Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile

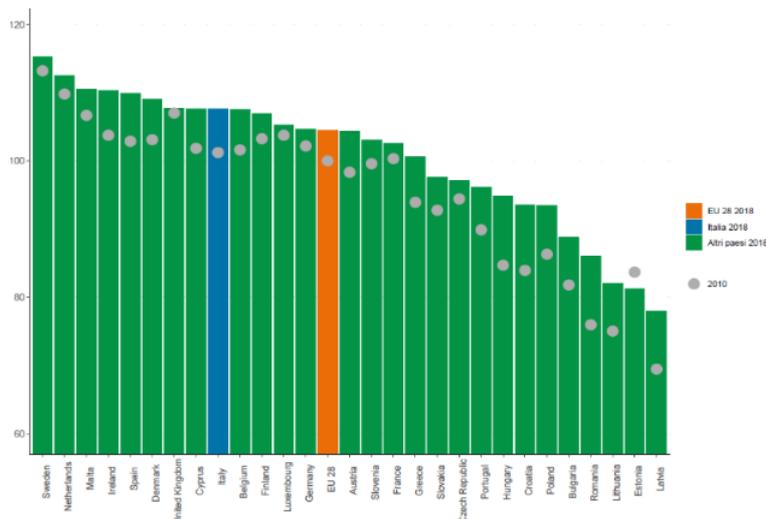


Fino al 2015 in Italia si registra un miglioramento dovuto all'aumento della produzione per unità di lavoro delle aziende agricole e della quota di superficie agricola utilizzata (Sau) per coltivazioni biologiche, mentre dal 2015 al 2019 si evidenzia un andamento stabile, sintesi di tendenze diverse. Da un lato, la crescente tendenza ad investire in coltivazioni biologiche e nella produttività del lavoro, dall'altro sono il margine operativo lordo per le piccole aziende e l'indicatore della buona alimentazione a peggiorare. Il Covid e la crisi non faranno altro che aumentare questa tendenza perchè la crisi ha sempre portato nella storia a dare attenzione alla quantità e non alla qualità, motivo per il quale ci si aspetta un calo nel 2020 e a seguire.

III Goal: Salute e benessere

Salute e benessere per tutti e per tutte le età.

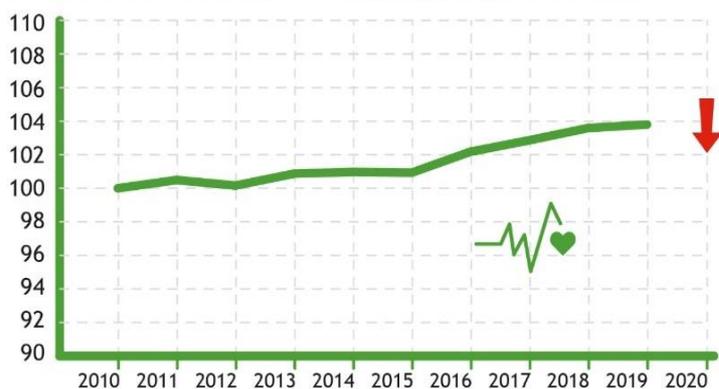
Su scala globale si è passati da 9,8 milioni di bambini sotto i cinque anni che hanno perso la vita nel 2000, ai 5,4 milioni del 2017. In Italia fino al 2016 c'è stata un'importante diminuzione del tasso di mortalità mentre quello per incidente stradale nel 2017 è tornato ad aumentare.



Per il Goal 3 in Europa, si vede il permanere di forti differenze tra Paesi, in particolare, i Paesi che si collocano in posizione arretrata sono quelli baltici a causa della minore aspettativa di vita rispetto agli altri. Fino ad ora, tra i tre Goal, questo è quello che mostra più distanza, 37,3 punti, tra il primo e l'ultimo paese (Svezia vs Lettonia), posizionandosi inoltre come il secondo tra tutti Goal che analizzeremo per distacco tra la prima e l'ultima posizione. L'Italia si trova al di sopra della media europea collocandosi al nono posto con una forte tendenza di crescita dal 2010 al 2018.

GOAL 3

Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età



Dal 2010 al 2019 l'indicatore mostra per l'Italia un andamento positivo grazie al miglioramento della maggior parte degli indicatori, infatti, aumenta la speranza di vita in buona salute alla nascita, attestandosi a 58,6 anni; sono diminuiti i feriti per incidente stradale, da 51,5 per 10mila abitanti nel 2010 a 40,0 nel 2019; si sono ridotti alcuni comportamenti a rischio, quali il consumo di alcol e il fumo. In controtendenza la copertura vaccinale per le persone di 65 anni e oltre (che

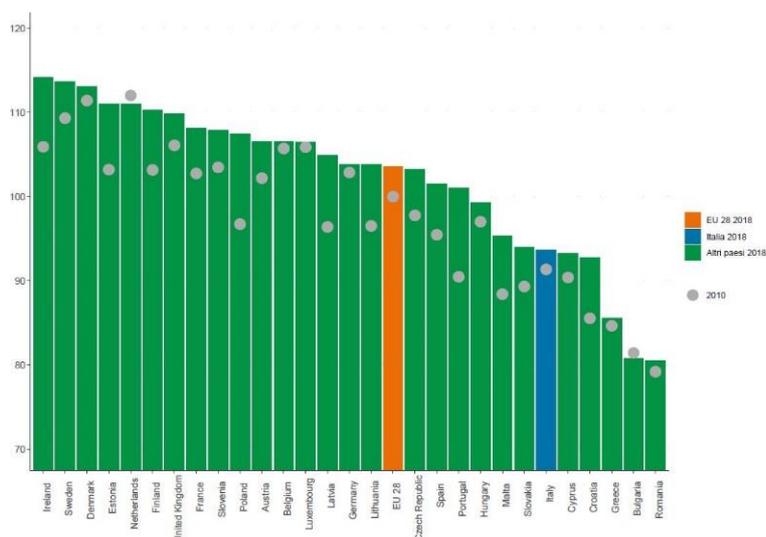
si riduce di circa 8 punti percentuali dal 2010, attestandosi al 54,6% nel 2019) e il trend del numero di posti letto per 10mila abitanti, che diminuisce di oltre il 14% nell'arco di tempo considerato. Nel 2020 si stima un calo a causa delle numerose vittime per Covid che sarà altrettanto incrementato da questa tendenza del non vaccinarsi da parte degli over 65.

IV Goal: Istruzione di qualità

Garantire un'istruzione equa, inclusiva e di qualità oltre a promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.

Gli analfabeti sono per due terzi donne e pari a 750 milioni.

In Italia il grande problema dipende dalle differenze regionali, dovute al divario tra il Mezzogiorno e la media nazionale, infatti i laureati tra i 30-34 anni che è pari al 21,6% nel contro il 26,9% della media nazionale per non parlare poi dei 4,5 punti percentuali di differenza tra Mezzogiorno (18,5%) e media nazionale (14%) per l'uscita precoce dal sistema di formazione.



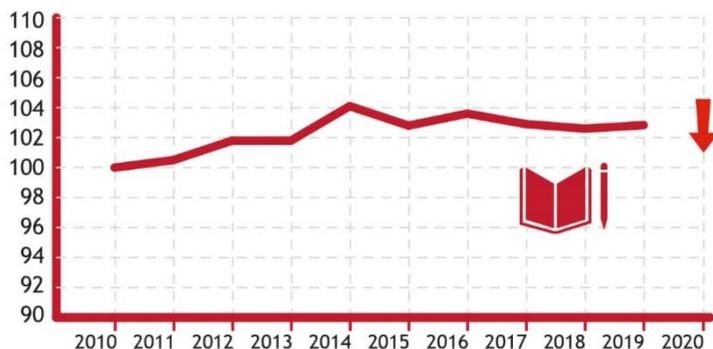
Il Goal 4, a livello europeo, mostra elevate differenze tra i Paesi. Tutti i Paesi presentano miglioramenti rispetto al 2010 tranne l'Olanda e la Bulgaria.

L'Italia si trova nettamente sotto la media europea. A conferma di questo dato abbiamo il tasso di laureati fra i più bassi d'Europa, pari al 27,8% nel 2018, rispetto ad una media europea del 40,7%, e un tasso di occupazione dei neolaureati, pari al 56,5% nel 2018 (rispetto a una media europea dell'81,6%), superiore solo a quello della Grecia.

Gli indicatori che incidono maggiormente sono: le competenze in lettura, la partecipazione degli adulti alla formazione.

GOAL 4

Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti



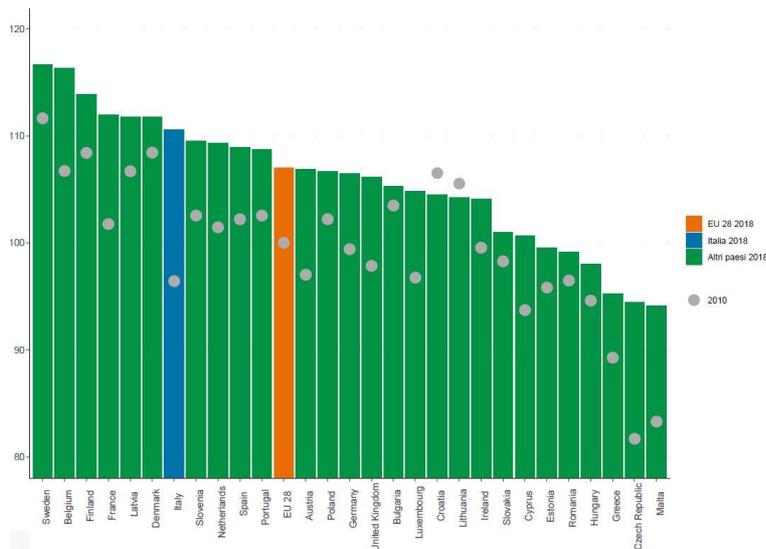
In Italia il Goal 4 migliora leggermente dal 2010 al 2014. Dal 2014, però, la tendenza positiva si arresta e poi si inverte a causa della diminuzione alla partecipazione culturale, delle competenze di base in lettura e di un più basso tasso di partecipazione alle attività educative dei bambini di cinque anni (-4,1 punti percentuali in 8 anni). Nonostante i miglioramenti registrati, l'Italia ha come primario problema quello del tasso di istruzione terziaria che si attesta sui 27,6% rispetto ai 41,6% dell'Europa. Nel 2020 si registra un calo dovuto alla difficoltà da parte della scuola pubblica e privata nell'affrontare la gestione da "remoto" garantendo istruzione e coinvolgimento di qualità.

V Goal: Parità di genere

Raggiungere una condizione di parità di trattamento tale da generare maggiore forza autostima e consapevolezza per tutte le ragazze e le donne.

Un dato particolarmente rilevante è che le donne rappresentano il 39% della forza lavoro in tutto il mondo, ma solamente il 27% di esse ricopre ruoli decisionali, manageriali.

L'Italia ha avuto un importante periodo di crescita sotto questo aspetto dal 2010 al 2017 posizionandosi tra i primi paesi europei, tutto ciò grazie all'aumento della quota di donne negli organi decisionali e nei consigli di amministrazione delle società quotate in borsa.



Sul piano europeo, possiamo notare che i Paesi non hanno differenze molto marcate. Tutti i paesi tra il 2010 e il 2018 hanno avuto un lungo periodo di crescita ad eccezione del Lussemburgo e della Croazia. L'Italia su questo Goal è stato il paese che ha avuto la crescita più ampia, garantita dalla crescita della rappresentanza femminile in parlamento (fattore che incide di più nel Goal 5) e nei vari consigli di amministrazione delle società quotate in Borsa, posizionandosi in settima posizione. Fattore molto rilevante e assolutamente da migliorare è la forte differenza di genere nel tasso di occupazione che è quasi il doppio di quella europea (19,8% rispetto all'11,6%).

GOAL 5

Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze



Il grafico conferma la tendenza italiana nel crescere per il Goal 5 anche se nel 2015 c'è stata una lieve flessione che poi ha portato ad un nuovo periodo di crescita anche se molto più ridotta.

Oltre agli indicatori precedentemente citati e quindi l'aumento delle donne nei consigli di amministrazione delle società e negli organi decisionali, ulteriori indicatori sono quelli relativi al numero delle ragazze che si iscrivono a corsi scientifici e tecnici, che è in diminuzione,

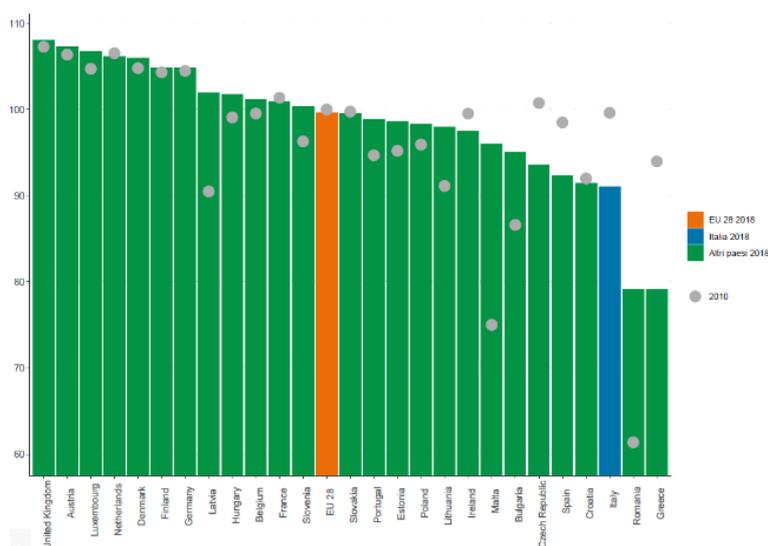
segnando quindi una grande tendenza delle donne ad iscriversi in materie umanistiche ed anche il tasso di part-time involontario che è vistosamente cresciuto proprio per le donne.

Nel 2020 e a seguire si teme che l'attenzione, che oramai ha virato principalmente sulla gestione Covid, possa in un qualche modo aggravare ulteriormente la condizione delle donne nel nostro paese che senza l'attenzione mediatica potrebbero nuovamente essere sminuite.

VI Goal: Acqua pulita e servizi igienico sanitari

Dare a tutti la possibilità di usufruire di acqua pulita e di servizi igienico-sanitari all'altezza.

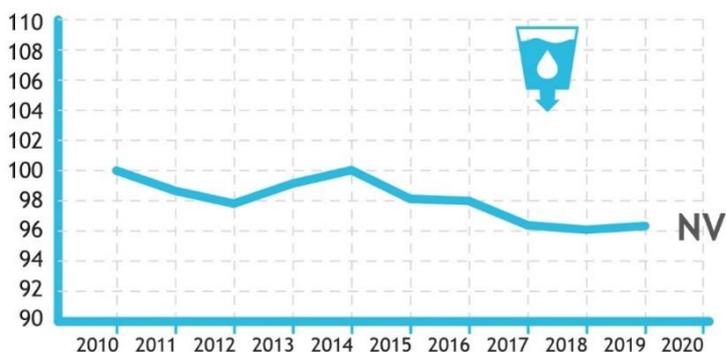
Sono molte le persone nel mondo (785 milioni) che non hanno accesso all'acqua potabile, come anche in Italia negli ultimi anni è stato registrato un numero pari al 10% della popolazione che denuncia inefficienza sotto questo aspetto, con differenze tra Nord e il Centro/Sud che ha una situazione peggiore.



Per il Goal 6, Possiamo notare come i paesi del Sud Europa (Italia compresa e che si posizione molto al di sotto della media europea) abbiano avuto il peggioramento più vistoso dal 2010 al 2018 a causa dello sfruttamento idrico, misurata dai prelievi di acqua rispetto al totale delle risorse idriche rinnovabili, indice che rappresenta un grande rischio a fronte dei cambiamenti climatici in atto.

GOAL 6

Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie



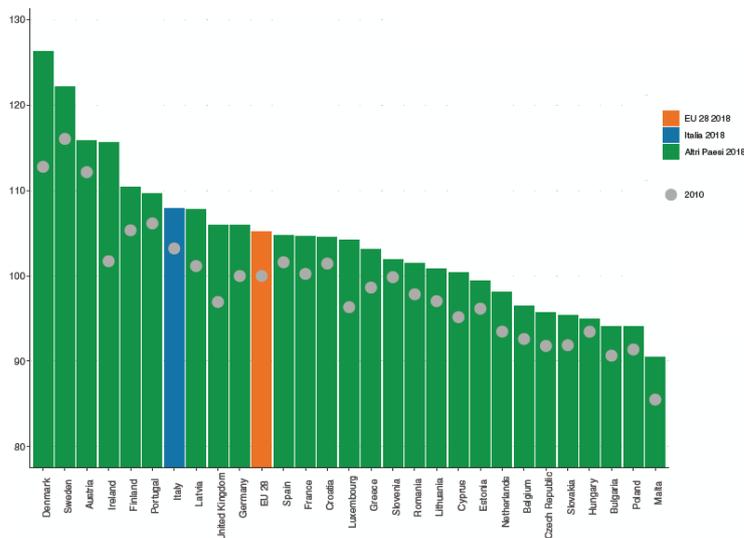
Possiamo notare come nei primi anni (2010-2014) ci sia stato un andamento altalenante, per poi avere un peggioramento vistoso dal 2015 al 2017 e una successiva stabilizzazione. Questo peggioramento come detto precedentemente è stato causato dal vistoso peggioramento dell'indice di sfruttamento idrico, che è raddoppiato in sette anni passando dal 6,7% nel 2010 al 15,7 nel 2017, dovuto a lunghi periodi di siccità che hanno portato a lunghi e continui periodi di irrigazione dei campi per salvaguardare la nostra preziosa materia prima. Questa tendenza, insieme alla poca efficienza del sistema idrico nazionale, mette in grave pericolo la sostenibilità idrica del nostro Paese, soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno.

VII Goal: Energia pulita e accessibile

Sistemi di energia affidabili, sostenibili e moderni per tutti.

In tutto il mondo l'energia derivante da fonti rinnovabili è pari al 17,5% dei consumi finali. In Italia la Valle d'Aosta (89%) e le province autonome di Trento (45%) e Bolzano (66%) sono le regioni che fungono da esempio sotto questo aspetto, però poi la media nazionale scende vertiginosamente al 17% a causa delle solite e importanti differenze tra Nord, Centro e Sud.

Dal grafico vediamo come il Goal 7 renda evidente la disparità tra i vari paesi del sistema europeo (Danimarca leader e Malta per ultima con 33 punti di differenza). Tra il 2010 e il 2018 tutti i paesi hanno registrato un miglioramento di tendenza e l'Italia che si trova in settima posizione si dimostra attenta e sulla buona strada rispetto alla media europea. L'indicatore primario è la produttività dell'energia, definita come il rapporto tra l'output economico di un Paese e il suo consumo energetico.



GOAL 7

Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni

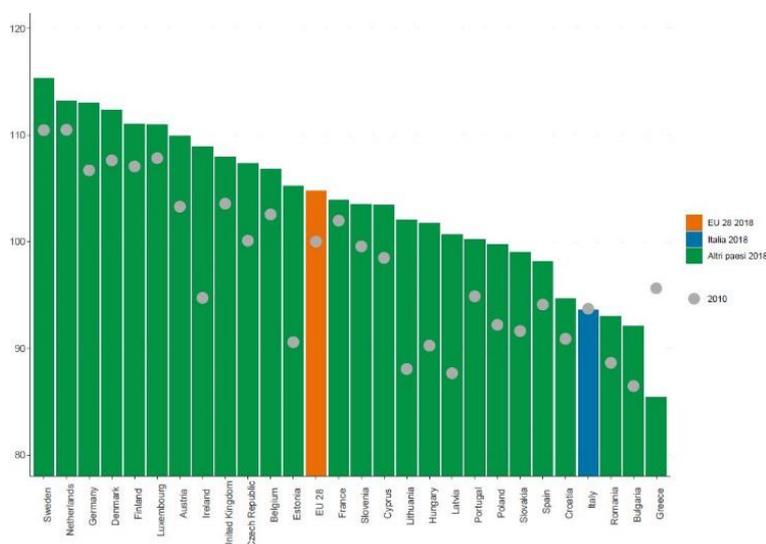


Per l'Italia, si nota una crescita costante dal 2010 al 2017, grazie ai miglioramenti della quota di energia da fonti rinnovabili, sul consumo finale lordi di energia e grazie al rapporto tra consumi energetici lordi e valore aggiunto, per poi ridursi e mantenere una lieve crescita dal 2017 al 2019, scaturita da una diminuzione nella costruzione di impianti di energia rinnovabile. Ciononostante, l'Italia dovrebbe superare il target predisposto dalla Strategia Europa 2020 (relativo alla quota di energia da fonti rinnovabili) che nel 2019 si attesta al 18,1%, rispetto al target del 17%. Nel 2020, il Covid e la crisi avendo comportato una riduzione di produttività, non hanno inciso sull'energia rinnovabile, anzi hanno garantito un'ulteriore diffusione dando così modo a questo Goal di crescere ulteriormente (unico settore non colpito dalla crisi).

VIII Goal: Lavoro dignitoso e crescita economica

Il Goal 8 mira a garantire un lavoro dignitoso per tutti, una piena occupazione ed una crescita economica inclusiva, duratura e sostenibile. Nel 2018 il tasso globale di disoccupazione è sceso al 5%.

In Italia sono tanti i giovani senza lavoro che non hanno un'istruzione adeguata; infatti, la disoccupazione e la mala istruzione giovanile ha raggiunto i livelli più alti dell'UE. Rimangono appunto forti differenze territoriali, con le regioni del Sud Italia che sono ben distanti da quelle del Centro e del Nord in termini di output economico e di occupazione.

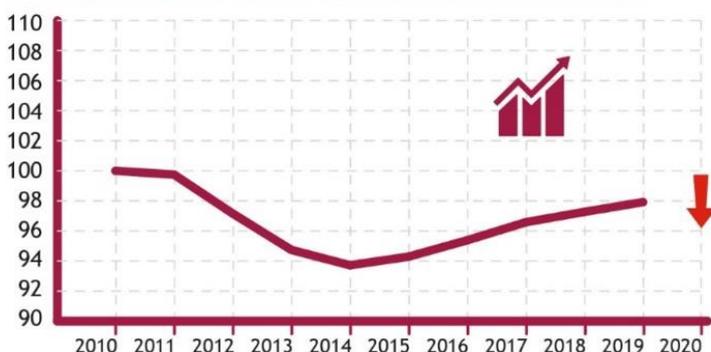


Il grafico mostra importanti differenze per paese europeo. La Svezia risulta essere il Paese migliore, distanziando di 29,9 punti la Grecia. Come si può altrettanto osservare, l'Italia insieme alla Grecia è l'unico paese ad aver avuto una variazione negativa rispetto al 2010. L'indice composito di questa analisi è composto da: Pil pro-capite e al tasso di disoccupazione a lungo termine.

L'Italia è nettamente al di sotto della media Europea e si posiziona alla quartultima posizione, anche a causa di una quota di giovani disoccupati e non istruiti pari al 23,4% nel 2018, rispetto al 12,9% dell'Europa.

GOAL 8

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti



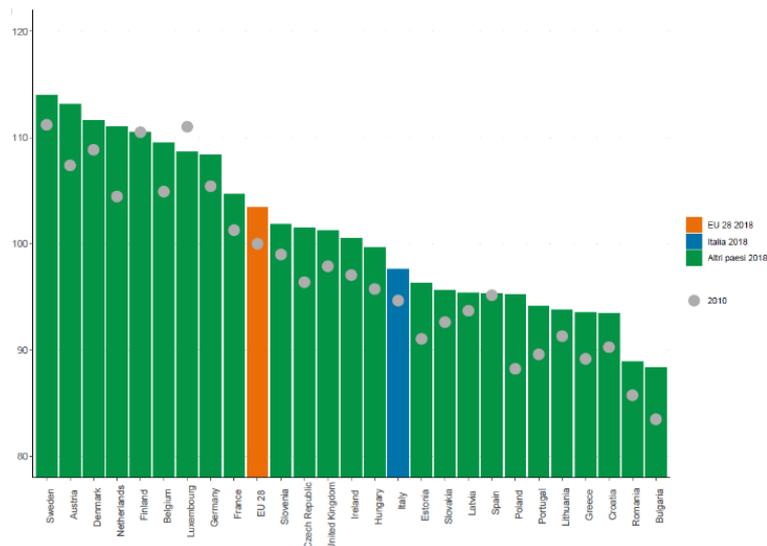
Per l'Italia, possiamo notare come il Goal 8 sia stato fortemente influenzato dal ciclo economico. Infatti, l'indice composito peggiora fino al 2014 a causa di una tendenza sfavorevole degli investimenti fissi lordi rispetto al PIL, dall'aumentare delle quote di part-time involontari e soprattutto dal numero di giovani tra i 15 e i 29 anni che sono disoccupati, non studiano e non si formano. Nei successivi cinque anni si può osservare una lenta ripresa garantita dal miglioramento di tutte le variabili, tra cui l'aumento dell'occupazione e del reddito disponibile. L'indicatore che però continua a risultare in contro tendenza e che deve generare preoccupazione alle autorità competenti, è la quota di part-time involontario sul totale dell'occupazione che è passata dal 7,3% nel 2010 al 12,2% del 2019. Nel 2019 l'Italia si posiziona al di sotto della media europea con un tasso di occupazione del 63,5% contro la media europea del 67%, quindi pur ritrovandoci oramai da almeno 5 anni in crescita con il Goal 8, si evidenzia la necessità di continuare e aumentare sempre di più l'attenzione anche su questi temi.

IX Goal: Imprese, innovazione e infrastrutture

Dotare il paese di infrastrutture durevoli e resilienti investendo sull'innovazione e su una industrializzazione sostenibile, equa e responsabile.

Il valore simbolico è che il 45% del valore totale della produzione è rappresentato da imprese di settori ad alta e media tecnologia.

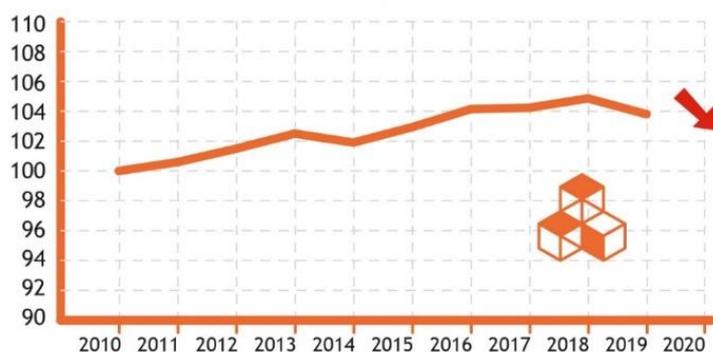
In Italia come si può notare dal grafico sottostante, osserviamo una crescita negli ultimi 8 anni grazie alla diffusione della banda larga, all'utilizzo di internet, al tasso di ricercatori e alla quota di merci trasportate su ferrovia.



Nel grafico dell'indicatore composito dei Paesi europei per il Goal 9, il Lussemburgo è il paese che ha avuto una decrescita maggiore, causata in primis da una diminuzione negli investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S) sul Pil. L'Italia pur seguendo una tendenza positiva dal 2010 al 2018, tendenza anche di molti altri paesi europei, si colloca comunque al di sotto della media europea. L'indicatore che più influisce sulle differenze tra i paesi è il quantitativo di merci trasportate su ferrovia.

GOAL 9

Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile



Il grafico che mostra l'indicatore sintetico nazionale per il Goal 9, evidenzia che tra il 2010 e il 2019 migliora significativamente la maggior parte degli indicatori elementari. Gli indicatori che hanno avuto una crescita maggiore sono: la diffusione della banda larga tra le famiglie, il tasso dei ricercatori per dieci mila abitanti e l'aumentare del numero di persone che decidono di specializzarsi nei settori ad alta tecnologia.

Cresce inoltre la parte di Pil investita in Ricerca e Sviluppo che raggiunge l'1,37%, ancora al di sotto della media europea del 2,12% e molto distante dal target voluto da tutta l'Unione del 3% per il 2020.

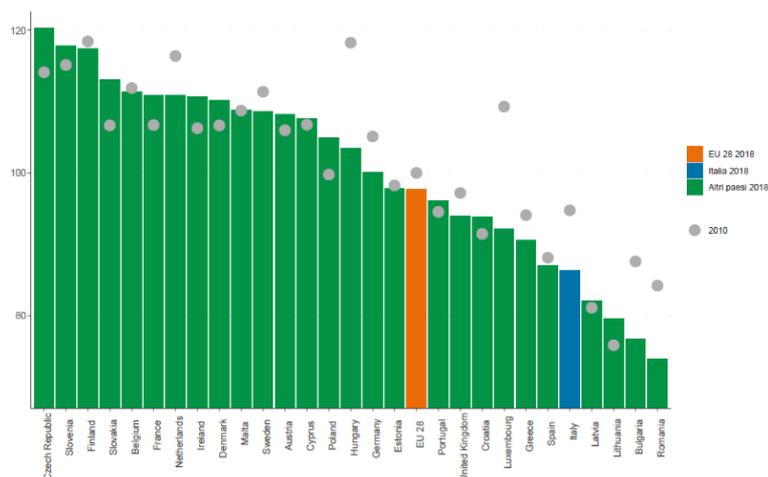
Dato molto particolare che risuona come un campanello d'allarme per il paese, è che nel 2019 e probabilmente anche negli anni a seguire, la percentuale dei ragazzi e dei neo-lavoratori che utilizzano mezzi pubblici ha raggiunto il suo minimo storico (18%). Dato che si pensa peggiorerà con il passare degli anni sia a causa della pandemia, che ha spinto sempre più le persone ad evitare luoghi di aggregazione di massa, sia a causa della grave condizione dei mezzi pubblici che oramai necessitano di un importante rinnovamento strutturale e di gestione che richiederà un po' di tempo.

X Goal: Ridurre le disuguaglianze

Ridurre le disuguaglianze nei e fra i paesi/nazioni.

Questo forse è uno dei Goal più difficili da raggiungere a causa delle difficoltà nel contrastare la tendenza di vari decenni che porta sempre di più i ricchi ad aumentare la propria ricchezza e i poveri a peggiorare la propria condizione, la ricchezza infatti è sempre più nelle mani dell'1% della popolazione.

In Italia il principale problema risiede nel grave rischio di povertà e nelle elevate disuguaglianze territoriali e di genere.



Il Goal 10 presenta la più vasta ed ampia variabilità tra tutti i Goal per i paesi europei, con 46 punti di divario tra il primo e l'ultimo paese. Sono solo due dei grandi paesi Europei (Francia e Germania) a collocarsi sopra la media europea, mentre Italia, Regno Unito e Spagna si trovano sotto quel valore. Per l'Italia nello specifico notiamo come la decrescita dal 2010 al 2018 sia

evidente e quanto il nostro paese sia indietro rispetto all'Europa. L'indicatore che incide in misura maggiore è quello che considera la distanza tra il reddito mediano di coloro che sono a rischio di povertà ed esclusione sociale e quello "soglia" di povertà ed esclusione sociale.

GOAL 10

Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni



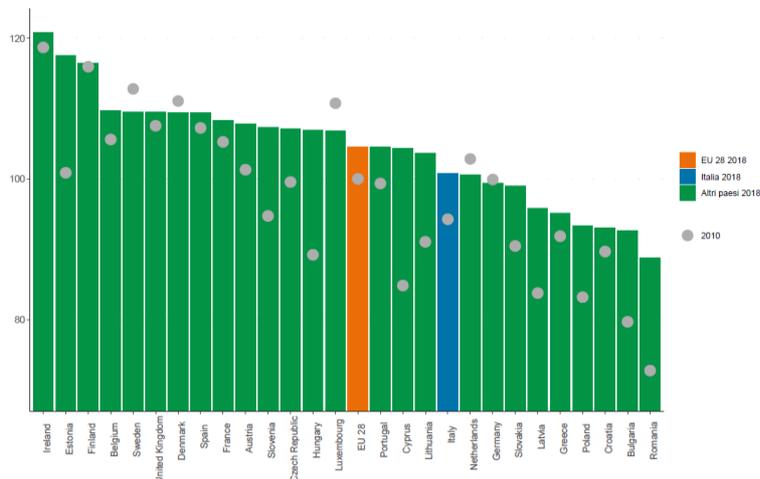
Il Rapporto evidenzia che tra il 2012 e il 2015 c'è stato un netto peggioramento definito dall'aumento della differenza tra tasso di occupazione totale e quello giovanile e dall'aumentare del divario/disuguaglianza del reddito disponibile. Dal 2015 in poi l'indice ha incominciato a stabilizzarsi con una lieve tendenza positiva garantita dal miglioramento dell'indice di disuguaglianza del reddito disponibile

XI Goal: Città e comunità sostenibili

Rendere città inclusive, sicure, durature e sostenibili.

Ad oggi almeno il 3,5 miliardi di persone vivono in città e si stima che nel 2030 si raggiungeranno i 5 miliardi.

In Italia anche se la condizione non è delle migliori possiamo osservare come ci sia stato un miglioramento della quota di rifiuti urbani conferiti in discarica sul totale della raccolta riducendosi di 33,40 punti percentuale dal 2006 al 2017 (56,80% nel 2006 al 23,40% nel 2017). Si riduce anche la quantità di polveri sottili (PM2.5 e PM10) nelle aree urbane, del 37% e del 25% rispetto al 2006. Cresce invece l'indice di abusivismo edilizio.

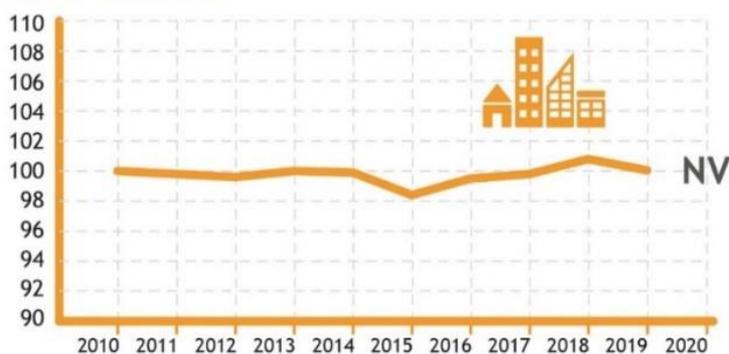


Il Goal 11 mostra, come *best performer* sia l'Irlanda. Si osserva che l'Estonia, come tanti altri paesi europei, è stato il paese con la crescita migliore, grazie ad una grande attenzione e diminuzione del tasso di sovraffollamento di abitazioni.

Questo stesso dato è il motivo principale per il quale L'Italia, nonostante registri un miglioramento tra il 2010 e il 2018, è sotto la media europea, infatti è ancora pari al 27,8% rispetto al 15,5% della media europea. L'indicatore relativo alle persone che vivono in abitazioni sovraffollate ha la maggiore influenza sulle disparità territoriali.

GOAL 11

Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili



Dal grafico dell'indicatore composito possiamo osservare come nel 2015 ci sia stata una flessione a causa dell'inquinamento da PM10, che però nei tre anni successivi è diminuita sensibilmente (ILVA di Taranto), raggiungendo per la prima volta il target europeo di numero di giorni in cui si registra il superamento dei limiti, pari ad un totale di 31,4 giorni rispetto ai 35 pattuiti dall'Europa, a fronte però di una riduzione pari all'8,7% dell'offerta di trasporto pubblico. Nel 2019 si può osservare una leggera flessione causata dall'aumento del

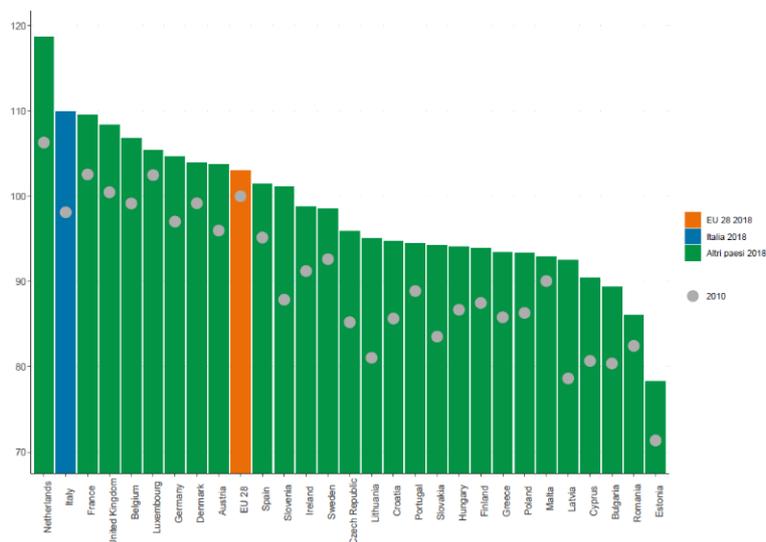
sovraffollamento edilizio di 3,5 punti percentuali e dall'abusivismo edilizio di 5,5 punti percentuali (dal 2010 al 2019), oltre alla sempre più diffusa tendenza di usare mezzi privati per raggiungere la sede lavorativa al posto dei mezzi pubblici.

XII Goal: Consumo e produzione responsabili

Aumentare sempre di più l'applicazione di principi e modelli di sostenibilità sul fronte della produzione e del consumo.

A livello mondiale, l'attenzione ecologica cresce molto più in fretta del PIL.

L'Italia si posiziona tra i paesi più attenti a questo Goal, registrando importanti progressi nel riciclo dei rifiuti, oltre all'indice di circolarità della materia, con il Lazio come regione che mostra l'avanzamento più incisivo.

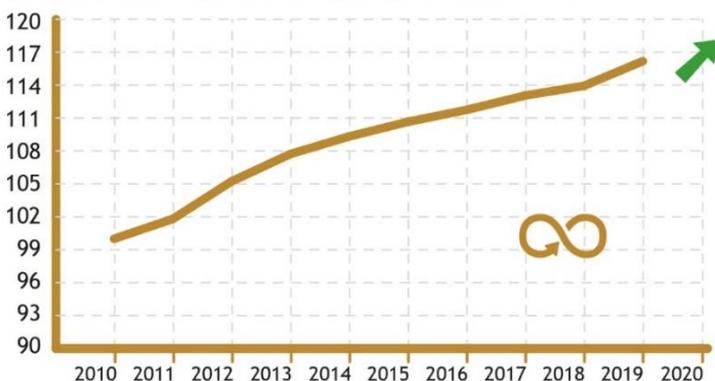


A livello europeo, tutti i paesi registrano un miglioramento dal 2010 al 2018 per il Goal 12, con Lituania e Lettonia come i paesi con la crescita maggiore, grazie all'incremento del tasso di riciclaggio dei rifiuti urbani. L'Italia si posiziona come seconda tra i paesi europei, registrando una crescita costante su tutti gli indicatori di questo Goal, l'unica eccezione per l'indicatore della produzione di rifiuti che rimane stabile in questi 8 anni.

Come abbiamo detto in precedenza, l'indicatore che incide maggiormente è quello relativo al tasso di riciclo dei rifiuti urbani.

GOAL 12

Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

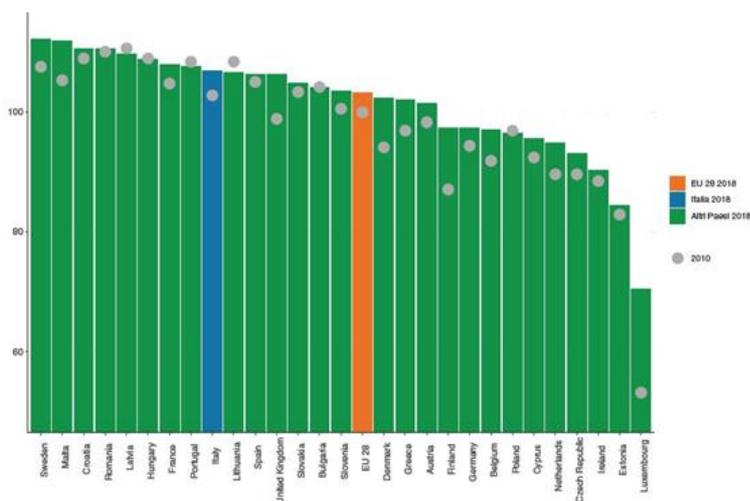


L'indicatore composito relativo al Goal 12 mostra ulteriormente la crescita dell'Italia sotto questo aspetto, va sottolineato in particolar modo i progressi fatti per l'indice di circolarità e la percentuale di riciclo dei rifiuti che sfiora il target europeo del 50% per il 2020 con il 49,8% nel 2019.

XIII Goal: Lotta contro il cambiamento climatico

Combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze tramite l'adozione di misure adeguate.

Nel 2017 la concentrazione di CO2 ha raggiunto livelli pari al 146% dei livelli preindustriali, raggiungendo il picco più alto di sempre, non a caso negli ultimi 10 anni sono stati registrati i sei anni più caldi di sempre, cinque di questi dal 2015 in poi.

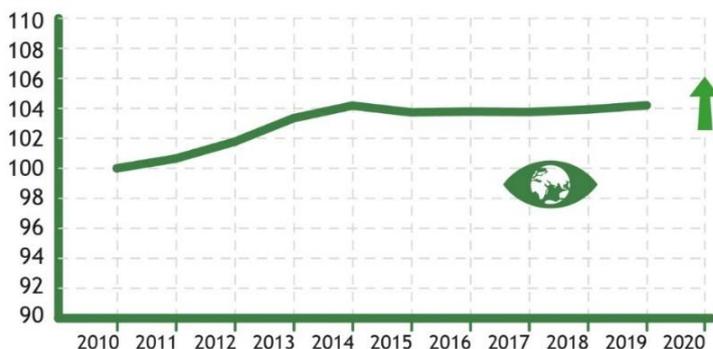


Come possiamo notare dal grafico la maggior parte dei paesi dell'Unione hanno avuto un miglioramento dal 2010 al 2018 grazie principalmente ad una costante diminuzione delle

emissioni in molti Paesi. Svezia e Malta sono stati i paesi più virtuosi sotto questo aspetto mentre il Lussemburgo, pur essendo cresciuto molto, si ritrova in ultima posizione con valori peggiori rispetto a tutti gli altri. L'Italia si ritrova al di sopra della media europea, con valori che dal 2010 al 2018 sono cresciuti anche se in maniera lieve.

GOAL 13

Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze



Indicatore prescelto: tonnellate di CO2 equivalenti pro-capite.

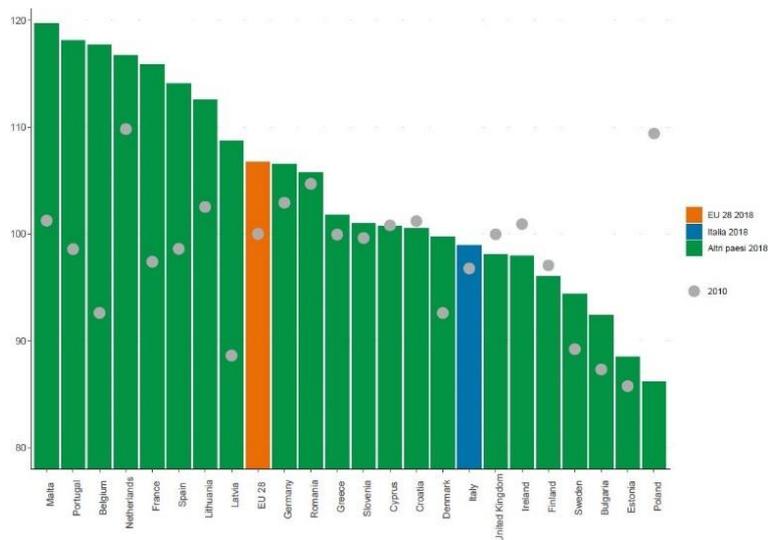
Il grafico mostra il miglioramento dell'Italia fino al 2014, per poi subire una lieve flessione dovuta alla ripresa economica e mantenere un andamento stabile e di lieve crescita fino al 2019. Questa tendenza mostra che l'Italia sta procedendo così bene, principalmente a causa dell'accumulo di un importante ritardo nella lotta alla crisi climatica.

L'Italia dovrebbe quindi raggiungere il target/obiettivo posto dalla strategia europea di una riduzione del 20% delle emissioni, mentre l'obiettivo di decarbonizzazione per il 2050 risulta essere veramente tanto distante: infatti, per raggiungere tale risultato si dovrebbe triplicare l'attuale tasso di diminuzione delle emissioni di CO2.

XIV Goal: Vita sott'acqua

Tutelare e utilizzare in modo stabile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile.

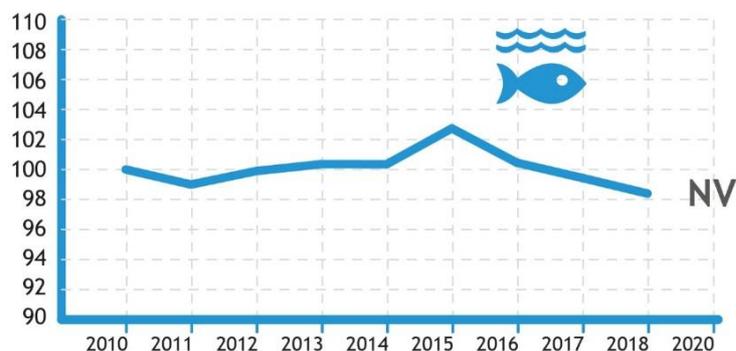
Sul piano globale delle risorse ittiche in condizioni di sostenibilità biologica si è passati dal 1974 con il 90% al 67% nel 2015. In Italia attualmente il dato che preoccupa è l'83,3% dello sfruttamento degli stock ittici rispetto alla media europea del 42%, infatti la situazione è migliorata fino al 2015 per poi subire un drastico calo nel biennio successivo a causa dell'abuso degli stock ittici.



Per il Goal 14 osserviamo come la maggior parte dei paesi europei abbiano difficoltà nel migliorare la propria condizione, in particolare l'Italia è in ritardo e nettamente al di sotto della media europea pur riuscendo a generare un miglioramento dal 2010 al 2018.

GOAL 14

Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile

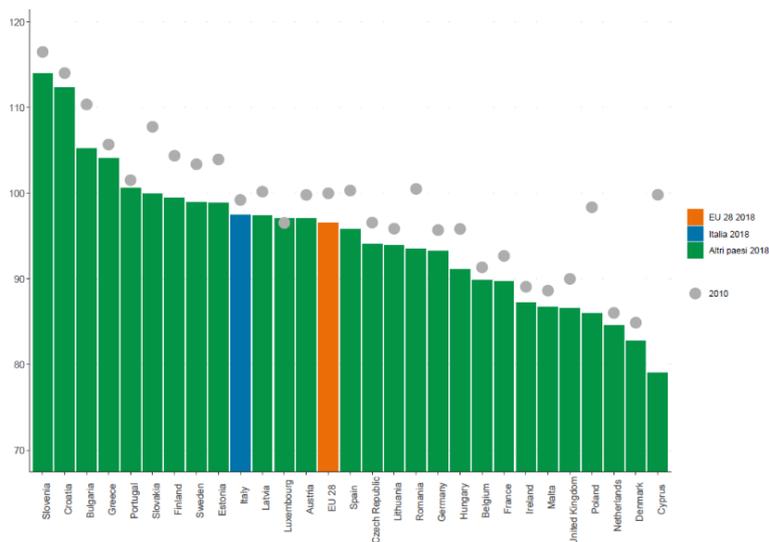


Più nello specifico, osservando l'indice composito italiano, vediamo come l'andamento sia stato altalenante, i primi 5 anni di crescita sono stati garantiti grazie alla crescita del numero delle aree marine protette, mentre il calo dei successivi tre anni è stato causato dall'aumento dell'attività di pesca e dal sovrasfruttamento degli stock ittici, a sua volta determinato da una diminuzione dello sforzo di pesca e dall'aumento del catturato per unità di sforzo (che aumenta di oltre il 25% rispetto al 2010). In conclusione, quindi non si osserva un recupero totale delle risorse sfruttate.

XV Goal: Vita sulla terra

Garantire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, proteggendo, ripristinando e favorendo le foreste, riducendo o anzi eliminando la desertificazione, interrompendo e migliorando il degrado del terreno e tutelando la diversità biologica.

Dal 1950 in poi le risorse naturali hanno subito un declino senza precedenti nella storia, a provarlo è il dato sconcertante per il quale una specie su otto è a rischio estinzione.



L'Europa relativamente al Goal 15 è in una condizione estremamente negativa. Tutti i paesi europei tranne il Lussemburgo hanno avuto un variazioni negative tra il 2010 al 2018. In prima posizione troviamo la Slovenia mentre Cipro ricopre l'ultima posizione. Indicatore che pesa negativamente su questo Goal è il costante aumento della copertura del suolo, mentre l'indicatore che pesa maggiormente sulla graduatoria è quello relativo alla superficie forestale. L'Italia si mostra al di sopra della media europea ma in pari tendenza con tutti gli altri paesi, dimostrando enorme difficoltà nell'affrontare questo Goal.

GOAL 15

Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica

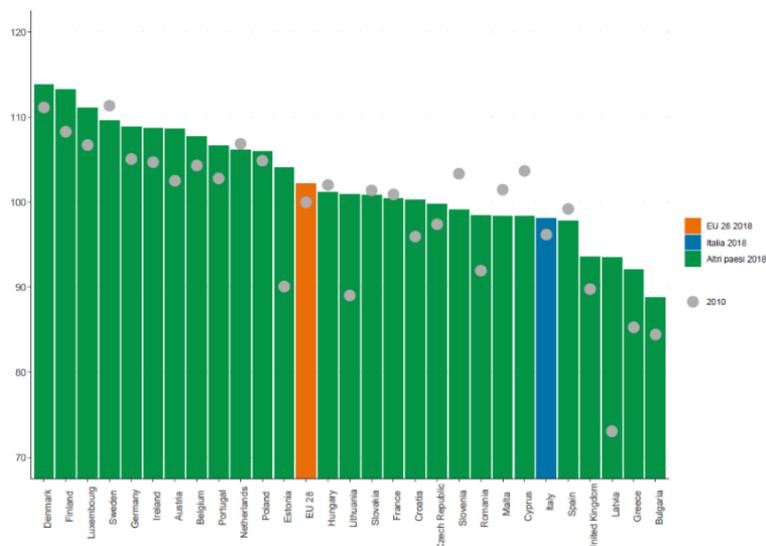


Come visibile anche nel grafico precedente, la tendenza negativa dell'Italia negli ultimi 10 anni è una certezza ed è stata causata principalmente dal netto peggioramento di due indicatori elementari; la frammentazione del territorio e la copertura del suolo che sommati formano l'indice composito sul quale si basa il grafico soprastante. Questi due indicatori, infatti, hanno raggiunto il loro picco storico rispettivamente 7,1% e 35,4% nel 2019, confermando la tendenza del paese di riduzione di habitat, ecosistemi e unità di paesaggio sanciti da fenomeni come lo sviluppo di una rete infrastrutturale e l'espansione urbana.

XVI Goal: Pace, giustizia e istituzioni solide

Promuovere principi pacifici e di inclusione; garantire una giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.

La situazione italiana è peggiorata sensibilmente, a causa di aumento del numero di incarcerati che sovraffollano le carceri italiane. La tendenza regionale segue un andamento inverso rispetto agli altri Goals, infatti il Nord e il Centro Italia hanno avuto variazioni negative mentre il Sud segue un trend positivo.



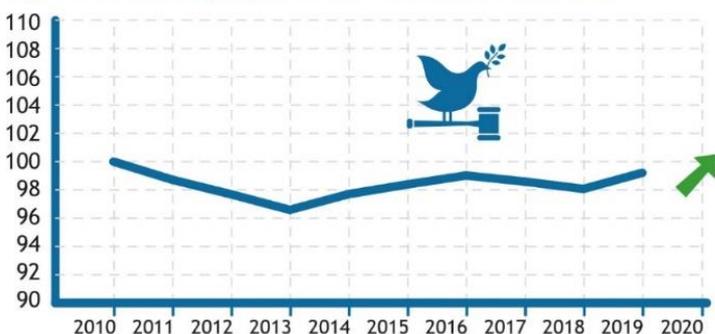
Sul piano europeo, notiamo un miglioramento da parte della maggior parte degli stati membri. Danimarca e Finlandia grazie al basso indice di criminalità e all'ampia fiducia nel Parlamento europeo si posizionano alle prime posizioni, mentre la Bulgaria pur avendo registrato grossi miglioramenti, si colloca in ultima posizione per l'alto livello di corruzione.

In Italia registra un lieve miglioramento dal 2010 al 2018 grazie ad un importante riduzione della criminalità e della corruzione che però viene pareggiata dalla scarsa fiducia del paese nel Parlamento europeo.

L'indicatore che più genera disparità tra i paesi dell'unione è la percezione della corruzione.

GOAL 16

Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli



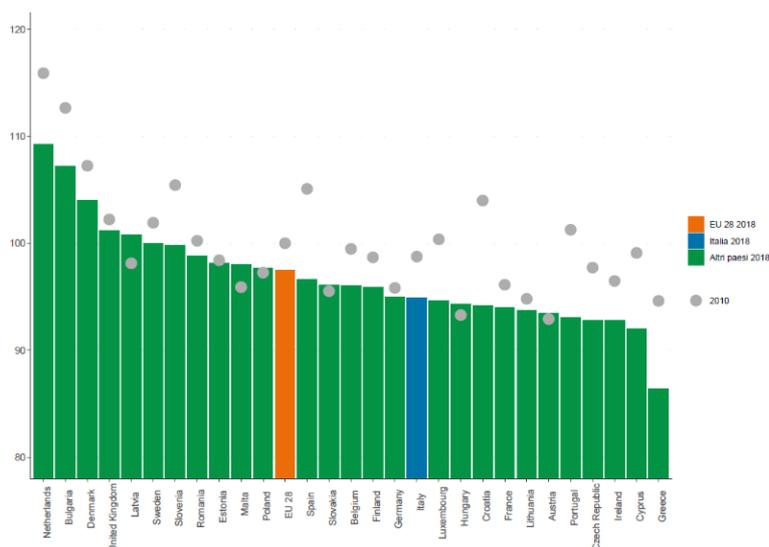
L'indice composito per l'Italia registra un calo fino al 2013 per poi crescere e migliorare grazie alla riduzione di tutta la criminalità a partire dai furti fino agli omicidi. In questo decennio è cresciuta anche l'efficienza del sistema giuridico oltre alla fiducia nelle istituzioni italiane. Il 2020 con il Covid e le numerose e ferree restrizioni ha dato modo al paese di migliorare

ulteriormente, e sono proprio i dati del Ministero dell'Interno a dimostrarlo, mostrando una riduzione del 61% del totale dei reati commessi rispetto al 2019, confermando l'effetto positivo della crisi sul Goal 16, dato negativo invece è stato il preoccupante aumento delle frodi informatiche, aumentate del 92% negli ultimi 10 anni (rapine diminuiscono del 63%, i furti in abitazione del 76% e gli omicidi del 56%)

XVII Goal: Partnership per gli obiettivi

Migliorare e consolidare i mezzi utilizzati per il conseguimento degli obiettivi e confermare/rinnovare e ampliare le partnership mondiali per lo sviluppo mondiale.

Tra il 2017 e il 2018 sono diminuiti del 2,7% gli aiuti pubblici per i paesi in via di sviluppo. In Italia dopo un lungo periodo di aumento dell'aiuto pubblico, tra il 2017 e il 2018 si è registrata una riduzione del 21,3%, percentuale che probabilmente sarà destinata ad aumentare a causa della Legge di Bilancio del 2019.



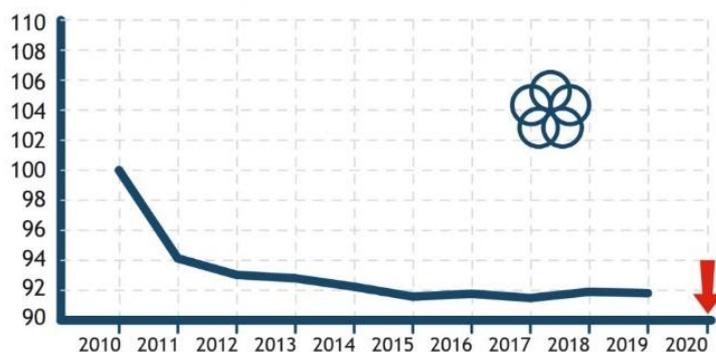
A livello europeo, per il Goal 17 si misurano variazioni negative per tutti i paesi Europei, infatti a testimoniarlo sono: la riduzione di importazioni dai Paesi in via di sviluppo e la quota di tasse ambientali sul totale delle entrate fiscali.

L'Italia si posiziona al di sotto della media europea e con un importante calo registrato tra il periodo 2010-2019.

L'indicatore del debito pubblico è il motivo principale delle differenze territoriali, che sappiamo essere il tallone d'Achille di molti paesi dell'unione, come anche l'Italia.

GOAL 17

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile



L'Italia mostra quindi che l'indicatore composito peggiora vertiginosamente fino al 2015 a causa dell'aumento del debito pubblico (137,6% del PIL), la diminuzione di importazioni dai paesi in via di sviluppo e la quota dell'aiuto pubblico allo sviluppo (Aps) si attesta intorno allo 0,24%, ancora molto lontano dall'obiettivo internazionale dello 0,7%.

Attualmente si ritiene che nel 2020 a seguire, la crisi scaturita dal Covid potrebbe ulteriormente peggiorare l'andazzo per il Goal 17 a causa dell'aumento del debito pubblico e dell'attenzione desinata alla ripresa economica che rischia di eclissare l'importanza della sostenibilità ambientale, sociale ed economica, ma ancora non si hanno certezze data la complessità della dinamica.

1.1.2 Riprendiamo le misure a sostegno del benessere e della sostenibilità

Come detto in precedenza, prima di questa lunga analisi ed elencazione dei SDGs individuati dall'ONU, si è più volte ribadito che in una sfida globale è responsabilità di ogni paese riuscire a fornire un contributo concreto verso un mondo sempre più sostenibile, sviluppando e approvando misure a sostegno di questa tendenza, oramai diventata necessità obbligata ed imposta dalle condizioni del nostro pianeta.

- 1) Abbiamo già evidenziato in precedenza le varie misure approvate/istituite sul territorio italiano nell'ultimo anno, prima tra queste la Cabina di regia "Benessere Italia", l'organo della Presidenza del Consiglio il cui compito è quello di definire, indirizzare, modificare e

migliorare le politiche dei vari Ministeri nell'ottica di benessere dei cittadini. Si tratta di un importante passo che ha finalmente creato/garantito al nostro paese, uno strumento che, tramite l'attenzione destinata alla transizione energetica, alla qualità della vita, alla rigenerazione equo sostenibile dei territori, alla mobilità e coesione territoriale e all'economia circolare, che compongono le cinque macroaree in cui si sviluppano le sue linee programmatiche, mirerà a promuovere un benessere equo e sostenibile attraverso la definizione di nuovi approcci e nuove politiche, con al centro la persona.

- 2) il secondo strumento, varato a supporto di questa tematica, è rappresentato dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS), approvata dal CIPE nel 2017, un aggiornamento della precedente "Strategia d'azione ambientale per lo sviluppo sostenibile in Italia 2002-2010", che ne amplia il raggio d'azione, integrando gli obiettivi contenuti nella Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Questo provvedimento mira, tramite un aggiornamento triennale di raccordo con il Programma nazionale di riforma (PNR) e il DEF (documento di economia e finanza), a definire la situazione nazionale per i processi di programmazione, pianificazione e valutazione di tipo ambientale e territoriale tali da dare attuazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU. Obiettivo principale è quello di creare un nuovo modello economico circolare, a basse emissioni di CO₂, resiliente ai cambiamenti climatici e agli altri cambiamenti globali causa di crisi locali, come, ad esempio, la perdita di biodiversità, la modificazione dei cicli biogeochimici fondamentali (carbonio, azoto, fosforo) e i cambiamenti nell'utilizzo del suolo. SNSvS basandosi su un approccio multidimensionale mira a superare disuguaglianze economiche, ambientali e sociali e perseguire così uno sviluppo sostenibile, equilibrato ed inclusivo.

La sua struttura è composta dalle **"5P" dello sviluppo sostenibile**, che rappresentano le 5 aree di intervento naturalmente correlate agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Queste "5P" sono: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership.

Persone: mira a garantire lo sviluppo del capitale umano promuovendo salute e benessere e contrastando povertà ed esclusione sociale;

Pianeta: si dà attenzione alla tutela di beni ambientali e culturali tramite una gestione sostenibile delle risorse naturali contrastando così la perdita di biodiversità;

Prosperità: si deve pensare anche all'occupazione e alla formazione di qualità tali da generare modelli sostenibili di produzione e consumo;

Pace: contrastare l'illegalità promuovendo una società non violenta ed inclusiva al di fuori di ogni forma di discriminazione;

Partnership: riuscire ad intervenire in tutte queste aree in maniera integrata senza che nessuna venga sminuita o messa in secondo piano perché sono tutte interrelate e indispensabili per raggiungere la svolta/obiettivo che si desidera, e basta anche solo che un piccolo aspetto non venga considerato per far crollare tutto il castello.

- 3) Il terzo strumento a sostegno, nato nel 2016, è l'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASVIS) che rappresenta una realtà significativa sotto l'aspetto della partecipazione della società civile, della diffusione di consapevolezza, dell'importanza nella cultura sociale, istituzionale e degli Obiettivi di sviluppo sostenibile nelle realtà aziendali. L'ASviS si occupa di sviluppare proposte per l'elaborazione di strategie che garantiscano uno sviluppo economico e sociale del paese; infatti, annualmente, questo istituto redige un rapporto nel quale, oltre alle proposte precedentemente citate, vengono presentate analisi sullo stato di avanzamento dell'Italia rispetto all'Agenda 2030 e agli SDGs.

1.3 Impatto Covid su (crescita della) sostenibilità/scenario “post” Covid

Nell'estate del 2021 è stato stilato un report ufficiale sull'andamento dei Sustainable Development Goals, comunemente considerata la fonte più affidabile ed autorevole per tracciare lo stato di attuazione dell'Agenda 2030 redatto proprio dalle Nazioni Unite. Il report conferma e porta alla luce ciò che ci siamo già detti precedentemente con l'analisi dei SDGs, cioè che il Covid-19 ha rallentato tutti i progressi e in alcuni casi ha fatto regredire tutti i progressi per il raggiungimento dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile. Il sottosegretario generale di Un Desa⁶, Liu Zhenmin, afferma che già prima della pandemia, il mondo, pur seguendo un trend positivo in molti SDGs, non era sulla buona strada perchè doveva ulteriormente accelerare questo trend, lo stesso trend che ha subito un ulteriore rallentamento con la pandemia, portando a definire i prossimi 18 mesi come cruciali per capire se “le misure varate da parte dei Paesi per garantire una ripresa economica e sociale, siano affini e dirette a migliorare anche l'azione verso gli SDGs”.

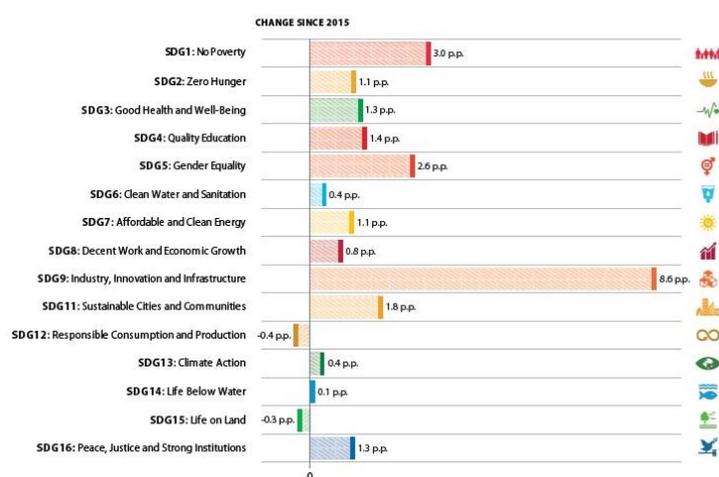
⁶ United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Il Covid-19, infatti, ha invertito i progressi raggiunti sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, soprattutto a causa dell'aumento di povertà e disoccupazione. La pandemia ha creato non solo un'emergenza sanitaria globale, ma anche una crisi dello sviluppo sostenibile. Tutte e tre le dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale e ambientale, sono state impattate dalla crisi sanitaria, afferma Jeffrey Sachs, presidente del Sustainable development solutions network (Sdsn), dato che emerge anche dal Rapporto sullo Sviluppo Sostenibile 2021. Giunto alla sua sesta edizione, il Rapporto, pubblicato il 14 giugno, e prodotto dalla Bertelsmann Stiftung e da Sdsn, tiene conto di 165 Paesi e combina i dati e le analisi più aggiornate prodotte da enti internazionali, organizzazioni della società civile e istituti di ricerca.

Il progresso degli SDGs

Prima dello scoppio della pandemia, il mondo stava facendo significativi progressi, in particolare

Progress in the world for each SDG since 2015 in percentage points



sull'SDG 1 (Sconfiggere la povertà) e sull'SDG 9 (Imprese, innovazione e infrastrutture). In merito a questi obiettivi, specialmente l'Asia Orientale e Meridionale avevano registrato numerosi passi in avanti sull'indice degli SDG. Alla fine del 2018, ad esempio, la percentuale di persone che viveva in condizioni di

estrema povertà era diminuita di 1,4 punti percentuali a livello globale e le statistiche prevedevano un calo del 6% entro il 2030.

L'impatto della pandemia sugli SDGs

Lo scoppio della pandemia ha portato ad un cambio di tendenza, spingendo, nel corso dell'ultimo anno, circa 120 milioni di persone in condizioni di estrema povertà per lo più in Paesi a basso e medio reddito. La crisi sanitaria, inoltre, ha reso più gravosa l'insicurezza alimentare (SDG2) e ha causato un aumento significativo della disoccupazione (SDG 8), come conseguenza del rallentamento dell'attività economica e della recessione globale finanziaria. Alla fine di aprile 2021, nel mondo il numero di decessi legati al virus ha superato i tre milioni di unità con un forte impatto sulla salute e il benessere (SDG 3) e una relativa diminuzione dell'aspettativa di vita soprattutto tra i gruppi più vulnerabili e le comunità emarginate. La situazione globale ha portato,

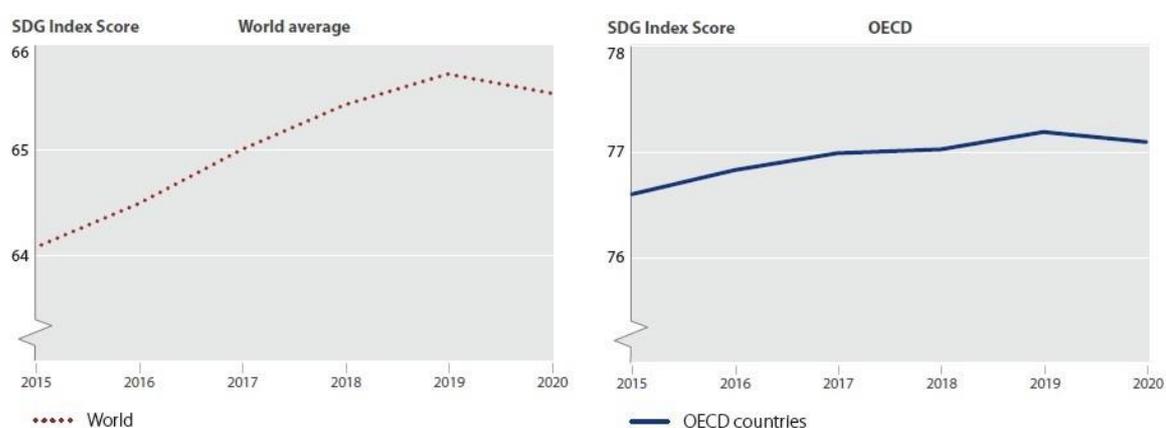
pertanto, a un calo del punteggio medio globale dell'indice SDGs per la prima volta dall'adozione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile nel 2015.

Paesi ad alto e basso reddito

Mentre i governi dei Paesi ad alto reddito hanno ottenuto considerevoli prestiti in risposta alla pandemia, quelli delle regioni in via di sviluppo a basso reddito non sono stati in grado e non hanno avuto la possibilità di farlo a causa della loro minore solvibilità di mercato. Per raggiungere gli SDGs, questi paesi avranno bisogno di un significativo aumento dello spazio

Figure 2.2

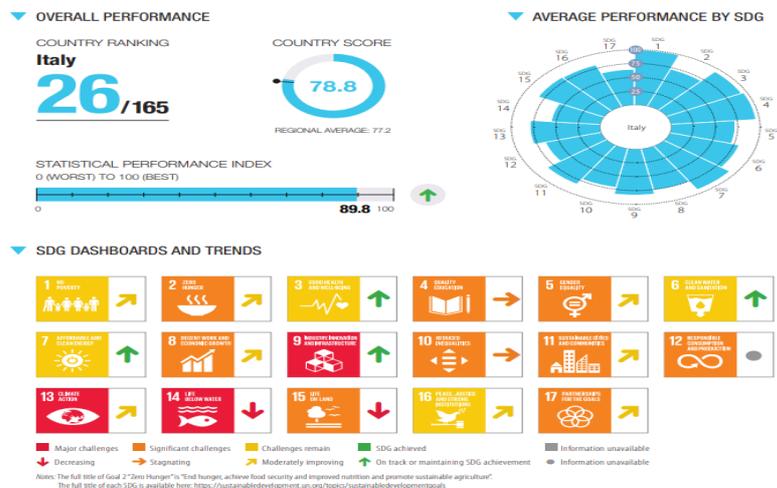
Progress on the SDG Index (World and OECD countries)



fiscale che richiederà una combinazione di politiche fiscali nazionali e globali. Nel complesso, l'SDG 9 (Industria, innovazione e infrastrutture) è l'obiettivo che mostra il più grande divario tra i primi e gli ultimi performer. Questo sottolinea a livello globale la necessità di accelerare la diffusione delle tecnologie e dell'innovazione.

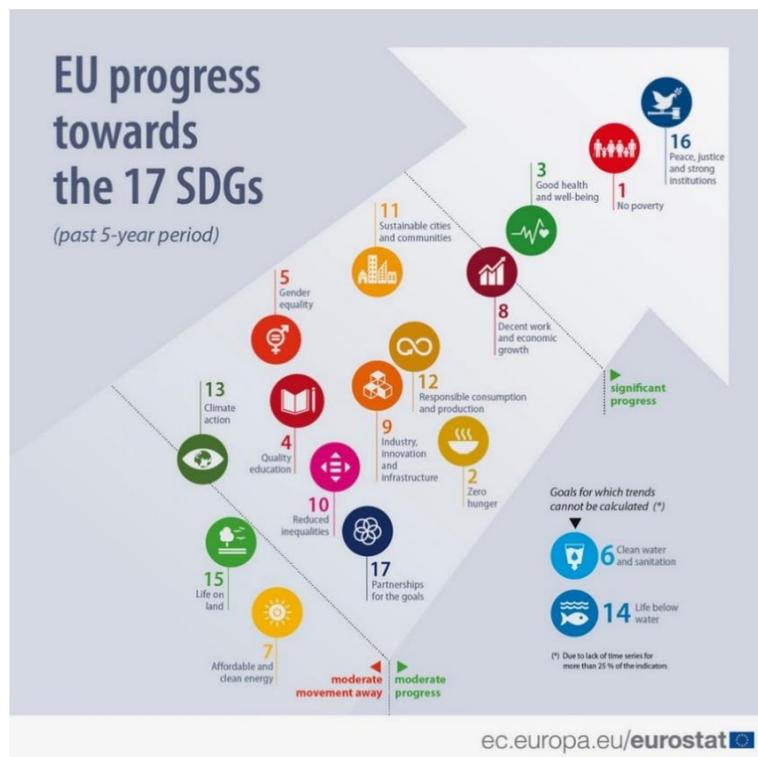
L'indice SDG 2021

Come già rilevato nei rapporti degli ultimi anni (2018, 2019 e 2020), Finlandia, Svezia e Danimarca sono in cima alla classifica. L'Italia si colloca quest'anno al 26esimo posto con un punteggio di 78,8, mentre all'ultimo posto (il 165esimo) si colloca la Repubblica del Centro Africa.



Il focus sull'Europa e il Rapporto Eurostat

L'Unione europea negli ultimi cinque anni ha conseguito progressi apprezzabili. Tuttavia, anche in Europa le implicazioni legate alla crisi sanitaria hanno influenzato in maniera considerevole il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Una panoramica europea in merito all'avanzamento dei temi dell'Agenda 2030 ci viene offerta dall'ufficio statistico dell'Ue, l'Eurostat, che il 15 giugno ha pubblicato il Rapporto "Sustainable Development in the European Union - Monitoring Report on Progress towards the SDGs in an EU Context". Questo Rapporto, giunto alla sua quinta edizione, si fonda su un set di 102 indicatori SDG che sono stati selezionati in base a diversi criteri di rilevanza europea. Tale set è allineato all'elenco di indicatori globali, ma non è del tutto identico: questo allo scopo di concentrarsi su questioni di maggior rilievo a livello europeo. Il monitoraggio fornisce una presentazione statistica a breve termine (vale a dire sulla base dei dati forniti negli ultimi cinque anni) e, solo nel caso in cui vi siano informazioni sufficienti, offre un ulteriore confronto a lungo termine rispetto agli ultimi quindici anni.



1.3 Ricapitolando

Povert  estrema in aumento, crescita delle disuguaglianze, passi indietro su parit  di genere e biodiversit .

1. In aumento povert  e disuguaglianza tra i Paesi

Il Goal 1 ha subito importanti passi indietro, infatti nel 2020, 120 milioni di persone si sono ritrovate in una condizione di povert  estrema; facendo crescere dell'1,1% questo indice (dal 2019 al 2020), indice che non registrava un peggioramento dal 1998. 255 milioni di posti di lavoro a tempo pieno sono andati persi. Anche il Goal 10, e quindi le disuguaglianze tra e all'interno dei paesi, hanno subito un peggioramento. Tra gli ambiti in cui la disuguaglianza si riflette maggiormente, vi   la distribuzione dei vaccini: "al 17 giugno 2021 in Europa e Nord America erano state somministrate 68 dosi di vaccino ogni 100 persone, nell'Africa sub-sahariana meno di due ogni 100", si legge nel Rapporto.

2. Gli effetti sulla salute e sui servizi sanitari

Le interruzioni dei servizi sanitari essenziali hanno minacciato anni di progressi nel miglioramento della salute materna e infantile, nell'aumento della copertura vaccinale e nella

riduzione delle malattie trasmissibili e non trasmissibili. Circa il 90% dei paesi segnala ancora una o più interruzioni significative dei servizi sanitari essenziali (Goal 3).

3. Preoccupante lo stato dell'ambiente

La pandemia non ha portato a una diminuzione delle emissioni di gas serra (Goal 13). A livello globale l'aumento di temperatura è arrivato a quota 1.2°C rispetto ai livelli preindustriali, avvicinandosi al limite di 1.5°C stabilito dall'Accordo di Parigi. La biodiversità (Goal 15) è in declino e gli ecosistemi terrestri sono oggetto di degrado a ritmi allarmanti: tra il 2015 e il 2020, ad esempio, ogni anno sono andati persi dieci milioni di ettari di foreste, un'area vasta quasi quanto la superficie dell'Islanda.

4. La parità di genere è lontana

Il Covid-19 ha avuto un impatto significativo anche sul raggiungimento del Goal 5 (Parità di genere): è aumentato il lavoro di cura e domestico non retribuito a carico delle donne e si sono intensificati gli episodi di violenza di genere. Si stima, inoltre, che nel prossimo decennio saranno circa dieci milioni in più le ragazze a rischio di matrimonio precoce.

La crisi diventa opportunità

Il Report mostra una situazione preoccupante per quanto riguarda lo stato degli SDGs, infatti la pandemia (si legge nel Rapporto) ha innescato “una crisi di proporzioni monumentali, con effetti catastrofici sulla vita e sui mezzi di sussistenza delle persone, e sugli sforzi per realizzare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile”. Racconta però anche storie di resilienza, capacità di adattamento e innovazione, storie che dimostrano che un futuro migliore è possibile, ha aggiunto Liu Zhenmin, sottosegretario generale di Un Desa: “Storicamente le pandemie sono state catalizzatori di trasformazioni politiche, economiche e sociali. La pandemia da Covid-19 non è diversa: ne è un esempio l'accelerazione del processo di digitalizzazione”.

Proportion of countries or areas with available data, by Goal (percentage)



Note: The data in this chart are not comparable with those presented in *The Sustainable Development Goals Report 2020* due to changes in the SDG indicator framework and the calculation method. The SDG indicators framework was comprehensively reviewed and revised in 2020, resulting in 36 major changes to indicators in the form of replacements, revisions, additions and deletions.

CAPITOLO 2

Sostenibilità e Azienda: La Green Economy

2.1 Le aziende sempre più green

L'economia ecologica è un modello che mira alla ricerca di soluzioni in grado di ridurre rifiuti, consumo d'energia e di risorse naturali promuovendo un modello di sviluppo sostenibile e la nascita di una vera e propria economia sostenibile, supportata e garantita da risorse rinnovabili affiancate da una profonda attenzione al recupero dei materiali e del loro riciclo.

Quando parliamo di energie rinnovabili (l'eolico, le biomasse, il solare e l'idroelettrico) pensiamo immediatamente a quanto la tecnologia e la conoscenza scientifica abbiano avuto ed abbiano tutt'ora un ruolo fondamentale nel riuscire ad utilizzare la forza della natura come leva per la produzione di energia utile per l'uomo.

Nel 2011 l'UNEP (programma ambientale delle nazioni unite) ha definito la green economy come "un miglioramento del benessere umano e dell'equità sociale, in grado di garantire allo stesso tempo una significativa riduzione dei rischi ambientali e della scarsità ecologica".

Questo modello di economia sostenibile/green, che mira a migliorare la qualità della vita di tutta l'umanità, riducendo disuguaglianze nel lungo termine, tutelando le future generazioni da rischi ambientali e significative scarsità di risorse/ecologiche, si contrappone al modello di economia insostenibile/brown che rappresenta il tradizionale modello economico che si basa su assunti antiquati (come indicato all'inizio del precedente capitolo descrivendo le problematiche culturali) come lo sfruttamento di risorse naturali, credute infinite o infinitamente sostituibili, senza prestare minima attenzione all'impatto delle proprie attività sull'ambiente, la società e la qualità della vita.

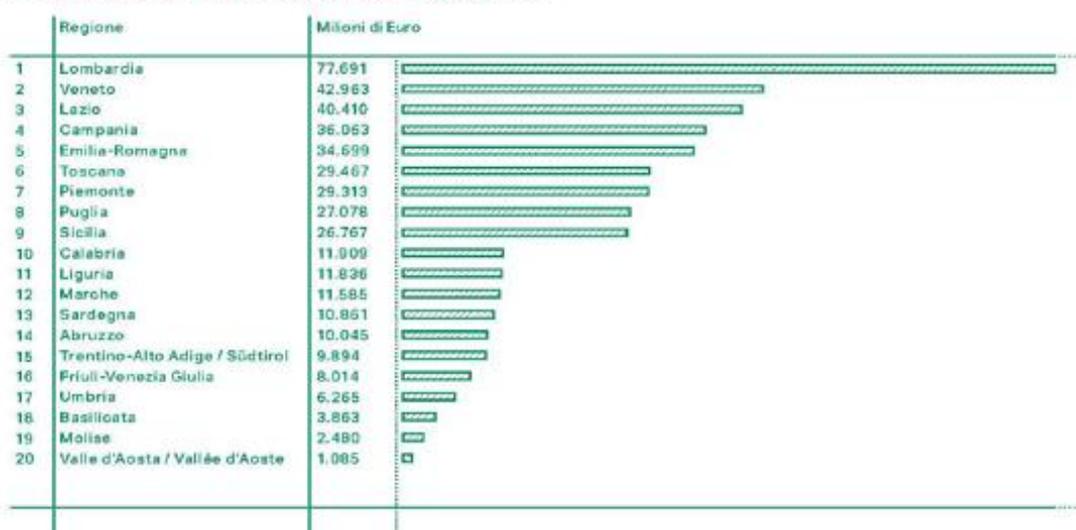
In un modello come quello green, un'azienda ecosostenibile/green/sostenibile è quell'azienda che è in grado di raggiungere i propri obiettivi di profitto nella maniera meno inquinante possibile, adottando quindi soluzioni a basso impatto ambientale (tutela dell'ambiente come primaria fonte di guadagno), garantendo un pari accesso alle risorse e alle opportunità del singolo, portando così ad una rimozione delle disuguaglianze e producendo servizi e prodotti che migliorino la qualità della vita.

Dal 2015 in poi abbiamo visto come il mondo, a seguito dell'approvazione dell'agenda ONU per lo sviluppo sostenibile, si sia mobilitato verso l'economia green e come soprattutto siano le stesse aziende ad aver attuato cambiamenti radicali in questo senso, comprendendo che questo passaggio non deve esser fatto per "moda", ma per necessità e per amore del nostro pianeta, delle persone e delle future generazioni.

A dar prova di questa tendenza è il "Rapporto GreenItaly" della Fondazione Symbola - Unioncamere che ha documentato che oramai sono oltre 432.000 le imprese italiane che hanno investito negli ultimi 5 anni (2015-2019) in prodotti e tecnologie green, con la Lombardia in testa come regione con maggiori eco-investimenti, rispetto alle 345.000 del quinquennio precedente, facendo registrare così una crescita del 7,2% in 10 anni.

Graduatoria regionale secondo la numerosità delle imprese che hanno effettuato eco-investimenti negli ultimi 5 anni (2015-2019)

Eco-investimenti in prodotti e tecnologie green



Inoltre, da questo rapporto emerge anche che:

- La tendenza da parte delle imprese italiane a diventare sempre più green è già avviata: un quarto di queste aziende intendono investire nuovamente nella sostenibilità malgrado il periodo di difficoltà che stiamo vivendo (Covid).
- Le imprese "verdi" sono più solide: intendono recuperare entro 1-2 anni i livelli pre-crisi e in più hanno registrato perdite di fatturato inferiori rispetto alle altre nel 2020.
- Queste imprese utilizzano di più le tecnologie 4.0 e danno più valore alle competenze 4.0 oltre ad investire maggiormente in R&S e in innovazione.

- I giovani con le loro imprese guardano sempre più al green: le imprese degli under 35 che hanno investito nell'economia verde nel passato triennio sono pari al 47%, 24 punti percentuali in più rispetto alle altre imprese.

L'Italia con le sue aziende è campione di economia circolare: secondo i dati Eurostat, abbiamo il 79% di riciclo sulla totalità dei rifiuti, più del doppio della media europea che si attesta intorno al 39% e ben più alto di tutti gli altri grandi paesi europei (la Francia è al 55%, il Regno Unito al 49%, la Germania al 42%). L'economia circolare è diventata quindi un aspetto cruciale al quale le aziende italiane dedicano molta attenzione, in tutti i settori, infatti, si ricorre in maniera sempre più consistente a materiale di recupero, anche nelle produzioni di fascia alta (design interni). Ad esempio, il 93% dei pannelli truciolari prodotti in Italia sono fatti di legno riciclato, portando così in prima posizione in Europa l'industria italiana del legno arredo.

Come vedremo anche con Coop, il crescente numero delle imprese a coltivazione biologica posiziona l'Italia in vetta alla classifica europea. A conferma di questo primato, abbiamo osservato, durante il lockdown, un aumento dell'11% sulla vendita del biologico. L'Italia, oltre che in Europa, si posiziona al primo posto nel campo della chimica verde e sostenibile e delle bioplastiche, spiccando per ricerca e innovazione. Ultimo dato importante è il raggiungimento dei 3.100.000 posti di lavoro "verdi" (Green jobs), passando così dal 13% nel 2017 al 13,4% nel 2019 rispetto al totale dell'occupazione complessiva, dato che ci dà modo di vedere nuovamente la tendenza positiva delle aziende in Italia sotto questo fronte.

2.2 Alcuni esempi

Per dare ulteriore risalto ed evidenza a questa tendenza green delle imprese ho deciso di analizzare due aziende che fanno parte di realtà molto importanti nell'economia mondiale e che hanno da sempre un grande impatto sull'ambiente: il settore Automobilistico e quello della GDO (grande distribuzione organizzata).

2.2.1 Toyota

Toyota è oggi tra le prime case automobilistiche al mondo, con vendite annuali di oltre 10 milioni di veicoli⁷. Questi dati, oltre a conferire grande prestigio all'azienda, le conferiscono anche un ruolo di responsabilità all'interno della società, ruolo che Toyota impersona con consapevolezza e l'ha sempre posto al centro del proprio business. In effetti, l'obiettivo a lungo termine di Toyota rimane quello di spianare la strada alla mobilità futura, migliorando così la vita di tutti i residenti del mondo attraverso soluzioni di mobilità sicure e responsabili. Questo obiettivo costituisce la visione del marchio, che si incarna nella cultura e nella strategia aziendale. È così che la strada verso il futuro dei viaggi è diventata la ragione per trovare soluzioni di viaggio pensate per soddisfare le esigenze di tutti, rispettando il pianeta, che siano sicure, affidabili, innovative e superino le aspettative dei clienti.

La politica di responsabilità sociale delle imprese di TMC (Toyota Motor Company) denominata "Contributo allo Sviluppo Sostenibile" è stata annunciata per la prima volta nel gennaio 2015. Questo documento rappresenta l'interpretazione dei principi guida basati sulla relazione e l'interazione di Toyota con i suoi Stakeholder. Nel preambolo della dichiarazione, l'azienda promette di contribuire allo sviluppo armonioso e sostenibile della società e del pianeta attraverso tutte le sue attività commerciali e tutti i mercati in cui opera secondo i principi guida di Toyota. L'onestà e l'integrità nella conduzione degli affari, la trasparenza e la stabilità delle relazioni con gli Stakeholder e la condivisione di questo impegno con tutti i partner commerciali sono elementi chiave della responsabilità sociale di TMC. Per ogni tipo di Stakeholder identificato come principale Stakeholder di Toyota su scala globale, si definiscono le ragioni e i valori che lo rendono così importante per l'azienda e la sua strategia.

Nel contributo di Toyota a tutti gli aspetti dello sviluppo sostenibile, la strategia ambientale occupa indubbiamente una posizione importante. Creare soluzioni di mobilità che rispettino il pianeta è uno dei fondamenti della visione di Toyota e uno dei loghi del marchio sin dagli anni '90, quando si è affermato come pioniere nelle soluzioni di mobilità sostenibile e leader negli impegni di protezione ambientale. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad eventi epocali nel campo dello sviluppo sostenibile. In questo contesto, Toyota ha annunciato la sua strategia di

⁷ Nell'anno fiscale conclusosi il 31 marzo 2020, il marchio ha registrato un calo nei volumi di vendita, che si sono attestati a quasi 9 milioni di veicoli. Fonte: TMC, FY2020 Financial Results – Overview, https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/financial-results/2020_4q_overview_en.pdf.

sostenibilità ambientale a lungo termine lanciando la "Toyota Environmental Challenge 2050", un piano d'azione globale che mira a garantire impegni specifici per la protezione dell'ambiente e il trasporto sostenibile. I sei obiettivi della strategia mirano a minimizzare l'impatto del business sull'ambiente monitorando l'intera catena del valore.

Elemento chiave e obiettivo primario di questa strategia è l'impegno per la mobilità sostenibile, ovvero la creazione di veicoli a impatto zero, questa è la strada che il marchio sta percorrendo da molti anni e che, nella visione di Toyota, prevede una soluzione graduale verso soluzioni che possano garantire emissioni zero durante la fase di utilizzo dei veicoli, ovvero BEV⁸ (o puro elettrico) e FCEV⁹ (veicoli a fuel cell). Tuttavia, nella divulgazione di queste soluzioni, ogni tecnologia di elettrificazione darà un contributo in base alle esigenze di viaggio più adatte da soddisfare, allo sviluppo tecnologico e infrastrutturale dell'ambiente di riferimento e a molti altri fattori.

Proteggere l'ambiente e impegnarsi a ridurre al minimo l'impatto delle proprie attività sono gli elementi prioritari di Toyota, che si riflettono nei principi guida¹⁰ (Principio 3 "Impegnarsi a creare prodotti puliti e sicuri e a migliorare la qualità della vita attraverso le nostre attività") e l'obiettivo a lungo termine della visione globale di Toyota ("Rispetta la Terra"). Dopo decenni di ricerca e progressi verso le tecnologie di riduzione dell'inquinamento, il marchio ha ufficialmente formulato il "Toyota Environmental Challenge 2050" nel 2015, dividendo la sua strategia ambientale 2050 in sei sfide, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale dell'azienda dalla produzione all'uso dei veicoli.

I 6 obiettivi di "Toyota Environmental Challenge 2050"

1. Nuovi veicoli a zero emissioni CO2

Toyota mira a sviluppare tecnologie che garantiscano una mobilità sempre più pulita e accessibile per tutti, considerando però che solo un utilizzo da parte di un numero elevato di persone possa garantire un concreto contributo alla società, ponendosi come prima sfida quella di ridurre le emissioni medie di CO2 per veicolo del 90% entro il 2050 rispetto ai livelli del 2010.

⁸ BATTERY ELECTRIC VEHICLE: Elettrico puro; la trazione è svolta unicamente dal motore elettrico e la batteria viene ricaricata da una presa esterna.

⁹ FUEL CELL ELECTRIC VEHICLE: Veicolo a idrogeno; ai tre componenti principali di un'auto elettrificata si aggiungono un gruppo di celle a combustibile ed un serbatoio di idrogeno.

¹⁰ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html.

Pertanto, sono state lanciate in tutto il mondo diverse iniziative volte ad accelerare la divulgazione dei veicoli elettrici. In questo contesto, Toyota ha annunciato nell'aprile 2019 che avrebbe rilasciato i suoi circa 24.000 brevetti relativi all'elettrificazione dei veicoli entro il 2030 per aiutare i governi e i produttori a sviluppare tecnologie necessarie per ridurre l'impatto del cambiamento climatico¹¹. Il nuovo piano per diffondere i veicoli elettrici di Toyota ha anticipato di cinque anni il relativo obiettivo di vendita: si stima che le vendite annuali di veicoli elettrici raggiungeranno i 5,5 milioni di unità. Questo non è solo il risultato della nuova consapevolezza dei consumatori, ma anche dell'impegno dell'azienda a rendere ogni modello della sua serie Toyota e Lexus esclusivo o dotato di almeno un modello elettrico entro lo stesso anno, nel rispetto degli standard di convenienza, uguale a quello di un'auto tradizionale¹². Dal 1997, un anno dopo che il suo primo veicolo ibrido, la Toyota Prius, è stato venduto su larga scala, Toyota ha venduto più di 15 milioni di veicoli ibridi in più di 90 paesi e regioni e fino ad oggi ha fornito 44 modelli ibridi.

In Italia, circa 300.000 persone hanno scelto i veicoli ibridi Toyota, mantenendo una solida posizione di leadership nel settore dell'elettrificazione¹³, in forte crescita nel mercato italiano, pari al 6,6% delle vendite totali di autovetture 2019 (Aumento di 1,8 punti percentuali rispetto al 2018)¹⁴. Questi risultati confermano il contributo concreto di Toyota alla diffusione delle tecnologie per ridurre l'impatto ambientale, non solo su scala globale, ma anche soprattutto in Italia. I veicoli ibridi rappresentano oltre il 70% delle vendite (questa proporzione è ancora in crescita).

TMI ha confermato la volontà del marchio di guidare la futura trasformazione della mobilità. In questa prospettiva, infatti, la visione globale di Toyota per il passaggio a una mobilità a zero

¹¹ Tra i brevetti liberalizzati, alcuni dei quali ancora in fase di omologazione, figurano tecnologie avanzate presenti sui veicoli elettrificati, in particolare su quelli dotati di sistemi ibrido-elettrico (HEV) che hanno consentito a Toyota di migliorare le performance, ridurre le dimensioni e soprattutto i costi dei componenti. Nello specifico, tra i brevetti sono presenti quelli relativi ai singoli elementi e a sistemi quali i motori elettrici, le "Power Control Unit" (PCU) e i sistemi di controllo, ovvero tecnologie chiave applicabili allo sviluppo di diverse tipologie di veicoli, tra cui gli HEV, i veicoli Plug-in (PHEV) e i veicoli alimentati da celle a combustibile (FCEV).

¹² Mauro Caruccio, Il Gruppo Toyota dice grazie ai 15 milioni di clienti nel mondo, e ai 300.000 in Italia, che hanno scelto la tecnologia

elettrificata di Toyota e Lexus, Newsroom toyota.it, <https://newsroom.toyota.it/il-gruppo-toyota-dice-grazie-ai-15-milioni-di-clientinel-mondo-e-ai-300000-in-italia-che-hanno-scelto-la-tecnologia-elettrificata-di-toyota-e-lexus/>

¹³ Composto da: Electric (BEV), Hybrid Electric (HEV), Plug-in Hybrid Electric (PHEV). Fonte dati: Dataforce.

¹⁴ TMI, Il Gruppo Toyota in Italia annuncia i risultati del 2019, <https://newsroom.toyota.it/il-gruppo-toyota-in-italia-annuncia-i-risultati-del-2019/>

emissioni ha attribuito il ruolo chiave alla tecnologia termoelettrica ibrida, oltre a garantire che l'efficienza energetica dei veicoli tradizionali sia migliorata senza modificare le abitudini di guida.

2. Ciclo di vita dei veicoli a zero emissioni CO2

Nell'ultimo decennio, le sfide globali del cambiamento climatico hanno spinto organizzazioni e aziende ad aumentare la loro consapevolezza e a discutere sulle contromisure necessarie per mitigarne l'impatto. La seconda e la terza sfida della Toyota Environmental Challenge (Nota) e l'impegno per lo sviluppo continuo dei sistemi di azionamento elettrico costituiscono la risposta di Toyota in quest'area. L'Accordo di Parigi del 2015 stabilisce che la riduzione delle emissioni di anidride carbonica è un elemento fondamentale per controllare l'aumento della temperatura media; tuttavia, limitare le emissioni dei veicoli in uso attraverso tecnologie a basso impatto ambientale è solo uno dei mezzi necessari per ridurre l'impatto della produzione aziendale attività. A questo proposito, la seconda sfida lanciata da Toyota è quella di eliminare le emissioni di anidride carbonica durante l'intero ciclo di vita del prodotto. Ciò significa non solo sviluppare tecnologie pulite, ma anche ridurre l'impatto a livello di processi necessari per implementare queste tecnologie, compresa la produzione e l'assemblaggio di materiali e componenti e lo smaltimento dei prodotti.

Per raggiungere questi obiettivi, Toyota ha riconsiderato l'intero processo produttivo, partendo dalla selezione di materiali a minor impatto ambientale durante la lavorazione, riducendo il numero di parti per veicolo e aumentando l'utilizzo di materiali riciclabili¹⁵, anche in termini di qualità e sicurezza.

3. Impianti di produzione a zero emissioni CO2

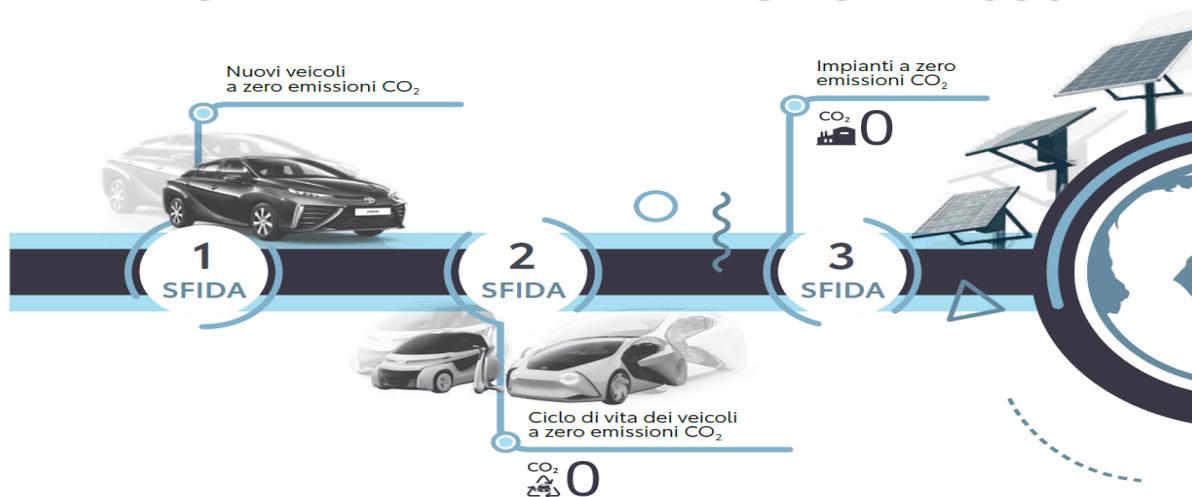
Di fronte alla terza sfida, invece, il brand è impegnato nella riduzione delle emissioni di anidride carbonica degli stabilimenti produttivi, impegno che si realizza attraverso l'innovazione tecnologica, l'efficienza dei processi e il crescente utilizzo di energie rinnovabili. In Italia, TMI si è impegnata a ridurre continuamente i propri consumi energetici e l'impatto ambientale delle proprie attività. Un elemento essenziale di questo impegno è l'esistenza di un sistema di gestione ambientale affidabile dal 2003, che è stato efficacemente applicato grazie al lavoro di squadre di risorse interne nelle aree a maggior impatto ambientale e al supporto di consulenti esterni come

¹⁵ 2 TMC, Sustainability Data Book 2019, p. 64-68

esperti. La certificazione inizialmente ha coinvolto solo il centro direzionale, per poi estendersi a tutta la rete di concessionari a livello nazionale.

TMI (Toyota Motor Italia) ha sede a Roma ed è composta da 4 edifici principali (principalmente uffici amministrativi), padiglioni multifunzionali (con all'interno spazi polifunzionali, oltre a ristoranti aziendali, palestre e sale polifunzionali meeting, un attiguo auditorium e bar da 300 posti), il centro di formazione (con aule teoriche e laboratori pratici per la formazione del

SFIDA AMBIENTALE TOYOTA 2050



personale della rete Toyota), ed infine il magazzino. Complessivamente la sede si estende su una superficie di circa 18.000 mq, facendo dell'efficienza energetica un elemento fondamentale della strategia ambientale di TMI. Il piano di monitoraggio ambientale prevede la verifica dell'andamento dei consumi energetici dell'intero complesso in termini di energia elettrica, gas per riscaldamento, gas per mense, acqua sanitaria, acqua antincendio, acqua di pozzo e acqua di irrigazione. Lo scopo principale delle attività di monitoraggio è il miglioramento continuo delle prestazioni energetiche dell'azienda, obiettivo che TMI è impegnata da molti anni attraverso una serie di attività volte a migliorare la sostenibilità della propria sede, fissando obiettivi annuali per limitare il consumo di energia.

4. Minimizzare e ottimizzare l'uso d'acqua

La crescita della popolazione e la crescente pressione sulle risorse di acqua dolce porteranno a una graduale diminuzione delle risorse idriche globali e al deterioramento della qualità dell'acqua. È per questo motivo che la strategia ambientale di Toyota considera l'ottimizzazione dell'uso dell'acqua un fattore chiave per la tutela dell'ambiente e del territorio. L'impegno in questo ambito si concretizza attraverso il duplice effetto di ridurre la quantità di acqua utilizzata

nel processo produttivo e di depurare le acque sotterranee di ritorno. In TMI (Toyota, Italia), l'acqua viene estratta e utilizzata principalmente per le attività igienico-sanitarie, antincendio e di irrigazione e per l'autolavaggio. Nell'anno fiscale 2020, la società ha avviato un processo per migliorare il monitoraggio dell'acqua, con l'obiettivo di ottimizzare e migliorare l'efficienza gestionale della rete di approvvigionamento idrico aumentando il numero di contatori (da 1 a 5 metri). Tale operazione consente un monitoraggio più puntuale dei consumi in loco, consentendo di individuare potenziali deterioramenti della condotta ed eventuali perdite. Pertanto, la definizione di una baseline di consumo dettagliata è il primo passo che porta allo studio del percorso analitico per la posa di una nuova condotta. Il nuovo impianto sarà dotato di più intercettori per facilitare l'ispezione in caso di guasto, garantendo così la riduzione dei consumi in loco. Allo stesso tempo, un monitoraggio più affidabile consentirà di definire obiettivi di performance più precisi legati alla popolazione aziendale e identificare in modo più efficace le aree di miglioramento

5. Realizzare una società e dei sistemi basati sul riciclo (economia circolare)

L'aumento del consumo di risorse è dovuto anche alla crescita della popolazione mondiale, che rende sempre più necessario prevenire la formazione di rifiuti e favorire il riciclo dei materiali. Al fine di limitare il maggiore impatto della sua attività in quest'area, che è legata alla rottamazione dei veicoli, Toyota ha lanciato la Sfida n. 5, che consiste nel creare un sistema e un'azienda basati sul riciclo. Uno dei progetti chiave promossi dall'azienda è il Toyota Global 100 Disassembler Project, che stabilisce la corretta manipolazione dei prodotti nella fase finale del ciclo di vita. Le aree interessate dal progetto riguardano l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale, l'allungamento della vita utile dei componenti, lo sviluppo di tecnologie di riciclaggio e il riutilizzo di veicoli o componenti di veicoli nella produzione di nuovi veicoli. In Italia questo impegno si traduce in una gestione oculata dei rifiuti, con l'obiettivo di ridurre i rifiuti più suscettibili al controllo TMI. Infatti, le tipologie di rifiuti prodotti dalla sede aziendale sono suddivise in tre categorie: rifiuti speciali assimilabili agli urbani (RSU-Rifiuti Solidi Urbani), rifiuti speciali non pericolosi e rifiuti speciali pericolosi.

La prima tipologia deriva dalle attività di ufficio e ristorazione. Tali rifiuti vengono conferiti all'AMA, azienda municipalizzata di Roma per i servizi ambientali, che ne gestisce lo smaltimento. Per questa tipologia di rifiuti, TMI ha finalizzato delle iniziative mirate

principalmente alla riduzione della produzione di plastica e carta. In particolare, il PET¹⁶ presente in azienda è stato sensibilmente ridotto grazie all'introduzione, nel 2019, di erogatori di acqua collegati alla rete idrica che hanno consentito di abbattere il consumo di bottiglie di acqua di oltre il 50%. Per quanto riguarda la carta, oltre all'utilizzo, portato avanti da oltre 10 anni, di sola carta riciclata o proveniente da foreste certificate, a partire dal secondo semestre del fiscal year 2019 e per tutto il fiscal year 2020 è stato finalizzato un processo di digitalizzazione dell'azienda che, grazie ai nuovi strumenti informatici e alla presenza di apparati audio e video di ultimissima generazione in tutte le sale meeting, ha ridotto l'utilizzo di carta stampata di oltre il 20% rispetto al fiscal year 2019. Inoltre, TMI, con il supporto del partner Sodexo, ha avviato a giugno 2020 il progetto che le consentirà di potersi considerare "Plastic Free", eliminando, di fatto, la poca plastica ancora presente in azienda. Sono, infine, in corso le fasi preliminari di uno studio, effettuato in collaborazione con Sodexo, per l'introduzione di un impianto di compostaggio che, oltre ad azzerare i volumi di rifiuti umidi provenienti dalla mensa e oggi conferiti all'AMA, potrebbe essere utilizzato per la produzione di gas da biomasse.

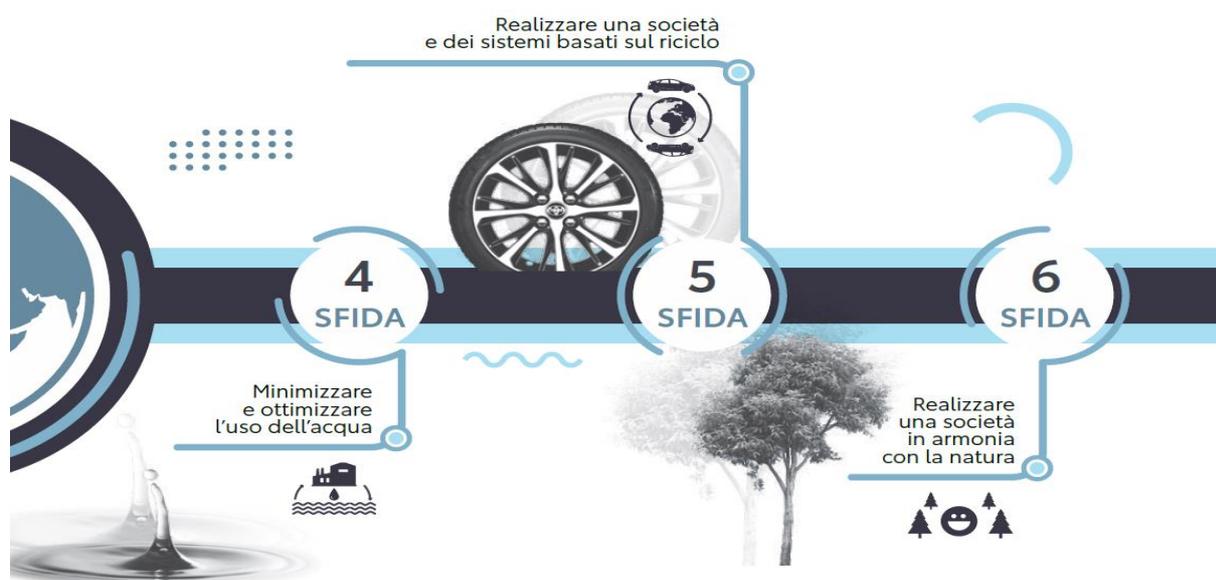
TMI ha, invece, provveduto alla categorizzazione con relativi codici CER delle altre due categorie di rifiuti, anche grazie al lavoro del team del Sistema di Gestione Ambientale. I rifiuti conferiti dai vari utenti nei depositi temporanei, presenti in vari punti dell'azienda, vengono gestiti da un partner dell'azienda che provvede al loro ritiro presso la sede e al successivo conferimento presso i centri di recupero e smaltimento. Tali rifiuti sono oggetto di un monitoraggio dettagliato, con un focus sui rifiuti pericolosi quali, per esempio, le batterie dei veicoli ibridi che, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, vengono gestite in sicurezza dal consorzio COBAT. In generale, la maggior parte dei rifiuti speciali gestiti dall'azienda proviene dal magazzino ricambi ed è proporzionale ai volumi di ricambi gestiti. Tuttavia, la percentuale di rifiuti speciali pericolosi si attesta su valori molto bassi mentre la quasi totalità (oltre il 96%) dei rifiuti speciali, pericolosi e non, viene destinato al recupero in centri di raccolta autorizzati.

6. Realizzare una società in armonia con la natura

L'obiettivo finale della strategia ambientale di Toyota è contribuire alla creazione di una società che promuova la coesistenza pacifica dell'uomo e della natura. Oltre alle altre cinque sfide,

¹⁶ Materia sintetica appartenente alla famiglia dei poliesteri realizzato con petrolio, gas naturale o materie prime vegetali

Toyota ha raggiunto questo traguardo anche attraverso continue attività di sensibilizzazione e diversi progetti per la tutela dell'ambiente e la riqualificazione del territorio. TMI ha applicato questo concetto anche in Italia per garantire il supporto di attività finalizzate alla conservazione e all'educazione ambientale. La principale occasione per prestare attenzione alle tematiche ambientali è il Green Month, mese tradizionalmente promosso a giugno, interamente dedicato alla sensibilizzazione sui temi della sostenibilità ambientale. La "Green Month Campaign" è stata lanciata da Toyota a livello globale nel 1973 e viene lanciata ogni anno con la Giornata internazionale dell'ambiente delle Nazioni Unite per sottolineare l'importanza di un impegno continuo per la creazione di una società sostenibile. Tra le varie iniziative dell'anno fiscale 2020, la sensibilizzazione dei dipendenti, dei concessionari e dei fornitori dell'azienda è il punto di partenza del progetto, in particolare attraverso seminari di mobilità sostenibile e formazione sulle innovative soluzioni di elettrificazione di Toyota, che sono la chiave per raggiungere uno sviluppo sostenibile. Lo strumento si basa su una società sostenibile basata sul rispetto della mobilità della terra. Tuttavia, l'impegno di TMI va oltre. Infatti, attraverso il Green Children Program, l'azienda spera di coinvolgere i figli dei dipendenti, o una nuova generazione di persone, durante la giornata, lavorando sull'ambiente e diffondendo i valori di Toyota di mobilità sostenibile e rispetto per la natura. Oltre alle attività di sensibilizzazione, l'azienda promuove anche progetti di tutela ambientale e territoriale. L'iniziativa più importante dell'anno fiscale 2020 è la ricostruzione del Parco di Villa Gregoriana a Tivoli, che nell'ambito della collaborazione con il FAI (Fondo Ambiente Italiano) si è impegnata nello stesso anno a tutelare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e naturalistico nazionale dal 1975.



D'altra parte, dopo il “Mese Verde”, TMI ha instaurato o rafforzato molte collaborazioni con partner d'eccellenza come Treedom: a partire dal 2018 l'azienda ha regalato un albero al compleanno di ogni dipendente, supportando la piantumazione di 906 alberi in totale. Toyota Forest” assorbe circa 280.000 kg di anidride carbonica. In tema di viaggi sostenibili, oltre alla collaborazione con ENI per lo sviluppo di una rete di infrastrutture per il rifornimento di veicoli alimentati a idrogeno, TMI ha siglato a gennaio 2020 un accordo con Edison per l'installazione di oltre 300 alimentatori di infrastrutture di ricarica, alimentato da energia rinnovabile. Il piano accompagnerà anche la fornitura di servizi di installazione di wallbox domestici per i clienti Toyota e Lexus (simile al programma di smartphone elettrici di Mercedes), che costituisce un passo fondamentale nella strategia di Toyota.

TMI dà un contributo concreto alla costruzione della società futura: una società che possa garantire la libertà di movimento e proteggere la terra. Questi sei punti promuoveranno concretamente il progresso di più SDG contemporaneamente. Al fine di verificare l'effettivo avanzamento della sfida, nel 2018 è stata annunciata la milestone 2030, ovvero gli obiettivi qualitativi e quantitativi intermedi per il monitoraggio dell'avanzamento dei vari target (note aggiunte).

TMI ha inoltre predisposto un piano per il miglioramento continuo del proprio impatto ambientale, l'Environmental Leadership Program, che consente il monitoraggio continuo delle prestazioni di tutti gli aspetti della propria attività, dall'aumento delle vendite di veicoli ibridi alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni.

Per concludere quanto il mondo Toyota si sia effettivamente venduto al mondo Green, bisogna parlare di come addirittura i singoli concessionari si siano mobilitati di propria sponte, i quali, grazie ad un importante lavoro della funzione risorse umane, sono riusciti a sentirsi così tanto parte dell'azienda da far propria la cultura aziendale di sostenibilità e attenzione per l'ambiente. L'impegno di TMI viene affiancato e amplificato dalla grande sinergia con i concessionari della rete Toyota e Lexus, tramite progetti e iniziative svolte ogni anno in ambito ambientale. Il contributo della rete si estende anche alla partecipazione attiva alla tutela del territorio attraverso la promozione di iniziative e progetti dedicati, riguardanti l'utilizzo di energie rinnovabili, progetti di compensazione degli impatti ambientali e sostegno di eventi locali a tutela dell'ambiente.

Alcuni esempi:

- Sarco - Curno (BG) Progetto CourtEasy: 10 biciclette a pedalata assistita noleggiate dalla società BikeMe messe a disposizione gratuita dei clienti con vettura in manutenzione, con risparmio di 880 kg di CO2.
- Novauto - Varese (VA) Installazione di un impianto fotovoltaico.
- Central Motors - Torino (TO) Installazione di un impianto fotovoltaico.
- Spazio 4 - Torino (TO) Installazione di un impianto fotovoltaico.
- GT Motor - Genova (GE) Quantificazione e compensazione delle emissioni di CO2 di sede, veicoli in uso e veicoli venduti, attraverso il finanziamento di progetti di tutela ambientale. Brand Autolet (vendita auto usate) certificato azienda a impatto zero per le emissioni.
- Twin Cam - Latina (LT) Installazione di un impianto fotovoltaico.
- Automaster - Ferrara (FE) Installazione di un impianto fotovoltaico.
- Ferri Auto - Venezia (VE) Attraverso un accordo con l'organizzazione ETIFOR e l'Università di Padova, per ogni auto consegnata prevista, a partire da giugno, la piantumazione di un albero, identificabile dal cliente attraverso coordinate GPS e apposito certificato.

L'efficienza energetica dello stabilimento, soprattutto attraverso l'installazione di sistemi di autoproduzione di energia rinnovabile, come gli impianti fotovoltaici, ha coinvolto diversi franchisee, determinando una significativa riduzione dei consumi. In alcuni casi, i progetti che compensano le emissioni proprie o dei veicoli venduti, finanziano iniziative per la protezione dell'ambiente o piantando direttamente piante e alberi sono accompagnati da riduzioni delle emissioni. I concessionari stanno anche svolgendo un ruolo sempre più importante nella promozione del trasporto sostenibile, contribuendo a sviluppare un'ampia gamma di reti di infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici o elettrici e incoraggiando la divulgazione di veicoli a basso impatto come PHEV e BEV.

2.2.2 Coop

Il benessere delle persone e la sicurezza alimentare sono tra i principi fondanti della tutela dell'ambiente. Piantare alberi e pulire l'oceano sono solo alcuni degli aspetti da tenere in considerazione per proteggere l'ambiente, aspetto non meno importante è quello di garantire e salvaguardare la qualità e il benessere della vita per noi e per le generazioni future. Per questo Coop è da sempre impegnata nella salvaguardia dell'ambiente, trasformando la propria attenzione in azioni specifiche per i prodotti a marchio Coop, riducendo le emissioni inquinanti,

riducendo gli sprechi e coinvolgendo gli attori produttivi della filiera nella gestione del punto vendita e del trasporto merci. Anche in questo caso il primo ambito che riflette l'impegno di Coop è quello dei prodotti di marca. I prodotti Coop rispettano, ove possibile, gli standard di ecocompatibilità e la loro progettazione e realizzazione sono studiate per ridurre al minimo lo spreco di risorse e l'emissione di sostanze dannose per l'ambiente. Il rispetto dell'ambiente è parte integrante dell'eredità di valore del sistema, che ispira gli standard di gestione dell'intera filiera Coop: da tutti i livelli di produzione, allo stoccaggio e distribuzione, al punto vendita e alle case dei consumatori. Pertanto, Coop si preoccupa della diffusione dei sistemi biologici o di un maggiore rispetto dell'ambiente in ogni circostanza, tutelando la biodiversità (scegliere di non utilizzare organismi geneticamente modificati), del benessere animale, degli interventi di riduzione del consumo di energia, della diffusione di un senso di attenzione per la tutela degli ecosistemi marini, e di certificazioni/marchi di ridotto impatto ambientale su prodotti o servizi offerti come: ECOLABEL, FSC, PEFC ed etc.; al fine di incentivare strategie di recupero, riciclo, riduzione e riutilizzo. Coop si impegna quindi ad avvalorare valutazioni su prodotti, strutture, processi produttivi e imballaggi in ottica di sostenibilità. In altre parole, mira ad aumentare la consapevolezza dei consumatori e delle loro scelte di consumo individuali e collettive in ottica di impatto ambientale fornendogli strumenti di informazione e educazione ambientale. Ha inoltre stabilito partnership con fornitori di prodotti a marchio su questioni ambientali.

È in questo contesto che dal 2006 con il progetto “Coop for Kyoto”, il primo marchio della Grande Distribuzione Organizzata Coop ha iniziato a collaborare con i fornitori di prodotti del marchio per realizzare congiuntamente azioni volontarie di riduzione delle emissioni di gas serra (azioni volte alla riduzione dei consumi energetici, ecc.). Il piano ha ampliato nel tempo temi di interesse, tra cui temi come il contrasto allo spreco di risorse ed elementi di economia circolare. Nel 2019, rafforzando ulteriormente altri temi coerenti con le azioni, le previsioni future e i valori di Coop (ad esempio, il tema del packaging espressamente citato nell'ottica dell'economia circolare) è diventato “Coop per il futuro” e viene rilasciato ogni due anni.

Coop ha inoltre partecipato ad alcuni progetti, come LIFE Climate Change ER (2013-2016 per ridurre le emissioni di gas serra del sistema agricolo della regione), indetto dalla Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con i marchi più prestigiosi e conosciuti del settore agroalimentare. Dal 2018 Coop organizza l'attività "Coop per l'Ambiente - Diamo una nuova impronta all'ambiente", rilanciando il suo noto e ormai decennale impegno sulla sostenibilità ambientale,

collegandolo a tematiche di economia circolare. Queste azioni sono in linea con l'iniziativa volontaria proposta dalla Commissione Europea all'inizio del 2018 nell'ambito della "Strategia Europea per l'Economia Circolare della Plastica". Attraverso l'attuazione di precise azioni quantitative, dalle singole strategie aziendali, come anche le modifiche sul packaging, hanno permesso di raggiungere l'obiettivo di dieci milioni di tonnellate di plastica riciclata, aumentando così l'assorbimento del mercato della plastica riciclata. Entro il 2025, la plastica riciclata dovrà trovare una svolta anche tra i prodotti di nuova "generazione" sul mercato europeo.

Coop è entrata a far parte di Pledging Campaign nel giugno 2018, come unica catena della GDO in Italia, ed è stata invitata come top della "Circular Economy Stakeholders Conference" nel marzo 2019 nell'ambito della Recycling Plastics Alliance (tra i primi 107 firmatari), firmando una dichiarazione comprensiva di tutti gli impegni presi dall'Unione Europea, ovvero l'obiettivo di utilizzare almeno 10 milioni di tonnellate di plastica riciclata nel mercato europeo entro il 2025. La Campagna prevede la stipula di piani di lavoro accurati, piani di ricerca, indicazioni guida per il riciclaggio di tutti i prodotti in plastica e un sistema di monitoraggio volontario per la quantità di plastica riciclata utilizzata nei prodotti europei. Dal lancio dell'evento, Coop ha sviluppato un piano d'azione per il confezionamento e la definizione di categorie di prodotti nel rispetto delle sue politiche, come: riduzione della plastica in tutti i prodotti di marca (assolutamente e attraverso l'uso del riciclo), aggiungendo microplastiche e ridisegnando il packaging per renderlo riciclabile, compostabile o riutilizzabile. Allo stesso tempo, ha stimato il valore di realizzazione di queste azioni.

Si ipotizza che entro il 2025 si possano risparmiare 6.400 tonnellate di plastica vergine ogni anno, che equivale al volume di circa 60 Tir (circa 1 chilometro della linea Tir).

Risultati 2018 e 2019:

- Tutte le vaschette per frutta e verdura a marchio Coop sono realizzate con almeno l'80% di plastica riciclata.
- Cosmetici, dentifrici e detergenti a marchio Coop non contengono microplastiche.
- Tutti gli imballaggi sono diventati riciclabili/compostabili/riutilizzabili.
- Le bottiglie della serie di acqua minerale Coop sono realizzate con il 30% di plastica riciclata; circa due terzi dei detersivi per la casa di marca Coop e le bottiglie in tessuto sono dal 25% al 100% realizzate in plastica riciclata; almeno il 60% dei sacchetti riutilizzabili da asporto è realizzato in plastica riciclata.
- Sono state rese compostabili tutte le capsule di caffè di produzione Coop.

Tutti i prodotti a marchio COOP sono
realizzati con plastica riciclata.

Diamo all'ambiente una nuova impronta.

#coopambiente



L'agricoltura di precisione e la riduzione dei pesticidi

L'Italia è il Paese con il più alto consumo di pesticidi per ettaro di seminativo in Europa. Negli ultimi anni Coop ha perseguito una politica di riduzione dell'uso di pesticidi nell'agricoltura ortofrutticola di marca e ha investito nella produzione biologica integrata. È stato infatti ridotto il contenuto di pesticidi dei prodotti a marchio Coop (il residuo di pesticidi sul prodotto finito è stato ridotto del 70% rispetto al residuo massimo ammissibile). Negli ultimi anni è stata eliminata o limitata l'esistenza delle molecole più problematiche. Le sostanze si possono trovare nell'ambiente (suolo e acqua), possono avere un impatto sulle varie forme di vita esistenti e possono contaminare la catena alimentare. La ricerca scientifica presume sempre più che i pesticidi possano essere interferenti endocrini. Il marchio Coop di filiera ortofrutticola permette a noi e ai progetti già realizzati nella filiera di rispondere ai nuovi progetti di sostenibilità ambientale investendo nell'agricoltura di precisione.

L'agricoltura di precisione è una strategia di gestione aziendale che utilizza tecnologie diverse, più innovazioni e prestazioni, più dati saranno utilizzati per gestire in modo più efficace la produzione agricola attraverso droni, smartphone e App.

Coop vede nel futuro, come primo e principale strumento per portare ad un vero cambio di modello nella gestione di imprese agricole, l'agricoltura di precisione. Il principale risultato

atteso è quello di ridurre l'impatto sull'ambiente (beneficio ambientale), ma anche avere un impatto positivo sulla salute dei consumatori (beneficio sociale): migliorare la qualità del prodotto e ridurre i costi (beneficio economico).

Nell'ambito della campagna "Coop per l'ambiente - Diamo una nuova impronta all'ambiente", Coop intende perseguire nel tempo la sostenibilità ambientale nella frutta e verdura fresca di marca basata sull'agricoltura di precisione, e utilizzare/ridurre in modo più razionale i pesticidi. A maggio 2019, tutti i fornitori di frutta e verdura fresca a marchio Coop dovevano perseguire un'agricoltura di precisione, gestirli in modo ragionevole e ridurre ed eliminare il più possibile i pesticidi. Il progetto è iniziato con il rilascio del primo prodotto nel maggio 2019.

Coop per il futuro: una buona spesa insieme

Il progetto nasce come "coop for Kyoto" nel 2006 e mira a favorire la riduzione dei gas immessi nell'atmosfera, che aumentano l'effetto serra. Al fine di favorire miglioramenti e azioni di sensibilizzazione per una migliore tutela dell'ambiente, il progetto è stato continuamente sviluppato negli anni, includendo tutti gli aspetti di sostenibilità ambientale nel processo produttivo, come rifiuti, donazioni e problematiche di imballaggio.

Nel 2019 Coop Italia ha lanciato il progetto "Coop per il futuro: una buona spesa, insieme", che mira a formare ed evidenziare ai fornitori Coop i temi della sostenibilità. Rispetto alla precedente edizione, ha aggiornato gli approfondimenti sui temi ambientali, in particolare quelli sugli imballaggi, per rispettare la campagna di impegno nell'ambito della pubblicazione European Plastics Strategy, in ottica di economia circolare.

I criteri di valutazione si basano sulle azioni messe in atto dal fornitore; oltre alla riduzione dei consumi energetici in accordo con l'obiettivo di riduzione delle emissioni di gas serra stabilito nel 2006 attraverso il Protocollo di Kyoto, vengono considerati anche i seguenti aspetti: riduzione dei consumi idrici e realizzazione di azioni di confezionamento per ridurre l'impatto ambientale, compreso l'uso e il riutilizzo di materiali riciclati, la loro riciclabilità, i rifiuti alimentari e la loro gestione nell'ottica dell'economia circolare e della valorizzazione energetica, e gli aspetti ambientali più generali, tra cui la certificazione di filiera, la preparazione alla sostenibilità.

Tra tutti i fornitori di prodotti a marchio partecipanti (370 aziende, 556 stabilimenti di produzione), 5 hanno vinto premi, uno per ciascuna delle principali aree di prodotto (alimentari, non alimentari, carne fresca, frutta e verdura fresca); Inoltre, sono state assegnate menzioni

speciali sui seguenti temi: contrasto agli sprechi, imballaggi finalizzati all'economia circolare e riduzione dell'impatto ambientale, che hanno portato a citare 9 aziende secondo standard prestabiliti.

Imballi

Gli stessi requisiti di valore del prodotto marchiato devono essere soddisfatti anche dal contenitore. Gli imballaggi di Coop hanno determinati requisiti da dover soddisfare:

Sicurezza: Il contenuto è protetto secondo le normative di interazione contenuto-contenitore.

Funzionalità ed efficienza della catena logistica: la sicurezza e le prestazioni del prodotto stesso (come la shelf life), la comodità dei consumatori e il miglioramento dei livelli di servizio.

Innovazione: intesa come utilizzo di potenziali soluzioni innovative di qualsiasi tipo e applicazioni legate al packaging.

Rispetto per l'ambiente: soluzioni per diminuire l'utilizzo di risorse e la quantità di rifiuti a fine vita.

Comunicazione: informazioni sulle modalità di conservazione e utilizzo, nonché istruzioni richieste dalle normative vigenti e informazioni sullo smaltimento a fine vita.

Da un punto di vista preventivo, il confezionamento dei prodotti a marchio Coop deve soddisfare i requisiti in termini di: ingredienti, inchiostri, vernici, adesivi, ecc.

Secondo la sua politica ambientale, le linee guida della strategia di confezionamento sono:

- riduzione del consumo materiali ed energia a monte;
- riduzione della produzione di rifiuti a valle sarà utilizzata per la raccolta indifferenziata;
- riduzione delle emissioni di gas (serra) che causano il cambiamento climatico durante il processo di produzione degli imballaggi.

Non sempre è possibile soddisfare queste esigenze contemporaneamente, ma dalla progettazione/revisione è necessario determinare la migliore scelta delle caratteristiche del prodotto, della shelf life, della linea di attribuzione e della domanda dei consumatori.

Dal 1996, Coop ha implementato un meccanismo di prevenzione ambientale sugli imballaggi dei prodotti di marca, ispirato ai principi di base contenuti nella Direttiva Europea sugli imballaggi e sui rifiuti di imballaggio, ovvero 3R, riduzione, riutilizzo e riciclaggio. Dal 2018

Coop ha condotto un'ampia revisione delle caratteristiche intrinseche delle precauzioni di imballaggio, ridefinendo e aggiornando il metodo di calcolo dei suoi benefici.

Dati 2019: tra i 366 prodotti a marchio che partecipano alla politica 3R, si stima che il peso complessivo si riduca di 1.022 tonnellate di materiali di imballaggio, utilizzati per ridurre l'uso di imballaggi e riempitivi di prodotto, e si utilizzino 1.934 tonnellate di plastica riciclata. Queste azioni hanno contribuito a ridurre 9.420 tonnellate di emissioni equivalenti di anidride carbonica nell'atmosfera.

Inoltre la scelta del packaging deve essere supportata da dati oggettivi (ricerca specifica), che tengano conto dei vari prodotti e delle loro variabili rilevanti per non incorrere in scelte che hanno un maggiore impatto sull'ambiente. Nel 2007, come prima catena di distribuzione, Coop ha lanciato il progetto "Etichetta informativa sui prodotti Coop", che indicava chiaramente sulle etichette i materiali di imballaggio utilizzati e la destinazione degli scarti, con l'obiettivo di promuoverne il corretto smaltimento e favorire la raccolta differenziata. Dal 2019 la grafica in campo etichetta è stata aggiornata secondo il nuovo formato, che verrà progressivamente applicato a tutte le linee di prodotto a marchio. Inoltre, al fine di migliorare la qualità di lavorazione delle bottiglie ricoperte da etichette coprenti (dette sleeves), viene adottato un metodo di facile apertura mediante doppio pretaglio e indicazione di specifiche indicazioni di lavorazione nelle vicinanze per favorire il corretto riciclo.

Il mondo può cambiare grazie a una buona spesa

Questo evento costituisce un importante cambiamento nel posizionamento del marchio, perché, oltre a ricordare alle persone tutte le azioni correlate che Coop esegue "sempre", sviluppa anche il ruolo del marchio per incoraggiare l'adozione attiva nella comunità di scelte di consumo responsabili. I prodotti Coop diventano una prova tangibile di autenticità e impegno costante. La doppia convenienza, l'ambiente, l'etica, il benessere, la trasparenza e la sicurezza sono i temi che comandano e guidano il lavoro di Coop.

Con "Una buona spesa può cambiare il mondo", Coop ha trasmesso i valori e le azioni specifiche del marchio e la differenza tra la sua offerta e i suoi concorrenti. "Una buona spesa può cambiare il mondo" recupera il concetto di "La Coop sei tu" e ne arricchisce il significato. Il protagonista di questa pubblicità Coop è un carrello della spesa che segue e recupera un sacchetto di plastica, spezza la catena che lo blocca e si imbarca in un'avventura ecologica. Lungo la strada, raccoglierà la plastica in mare, fermerà coraggiosamente grandi macchine che spruzzano

pesticidi nei campi, porterà limonata fresca in bottiglia ai lavoratori agricoli, taglierà le trappole per i capodogli e, infine, unendosi a tutti gli altri carrelli, chiuderà l'enorme crepa nel ghiacciaio. Un momento di forte impatto, che ripercorre le urgenze e le criticità al centro dell'impegno sociale promosso da Coop. Gli annunci pubblicitari per la campagna "Una buona spesa può cambiare il mondo" sono stati trasmessi sulle principali reti televisive

Diamo una nuova impronta all'ambiente

L'impegno di Coop per l'ambiente continua attraverso il movimento "Diamo all'ambiente una nuova impronta". Questa dichiarazione sottolinea "Le azioni di Coop" e "Agire insieme". La sua creatività si basa sull'uso delle impronte digitali. Significa che Coop è un impegno personale. Gli obiettivi principali sono due: in linea con la sua storia e i suoi valori, Coop si è sempre impegnata a proteggere l'ambiente e a valorizzare il contributo unico dei prodotti Coop e del controllo qualità Coop in azioni benefiche per l'ambiente. Oltre ai 3 temi "impronta" del 2018, ci sono altri temi, come le gocce d'acqua delle borracce Coop contenenti almeno il 30% di plastica riciclata, il ciclo di riciclo delle bottiglie di detersivo a percentuale variabile contenenti dal 25% al 100% di plastica riciclata.

Jova Beach Party

Coop ha partecipato a un tour di Jovanotti per mostrare il suo impegno per la sostenibilità ambientale su JovaBeach. Coop ha accettato la sfida e ha portato a casa l'indimenticabile esperienza di rendere il luogo della festa più bello di prima dell'evento, grazie ai volontari addetti al recupero che hanno raccolto le bottiglie e ripulito la spiaggia.

In questa occasione, la nuova borraccia Coop da 500 ml è stata realizzata in plastica riciclabile al 100%, un'edizione speciale realizzata con il 30% di plastica riciclabile. Il tutto è parte di un progetto di economia circolare in cui le bottiglie Coop vengono trasformate in magliette per le squadre di calcio giovanile.

Progetto "Oasi Urbane"

In occasione della COP26¹⁷, che il Regno Unito ospiterà a Glasgow dall'uno al dodici novembre 2021; l'Italia sarà partner, ospitando eventi preparatori a Milano dal 28 settembre al 2 ottobre.

¹⁷ Ventiseiesima conferenza delle parti sul cambiamento climatico, accoglierà i negoziati sul clima che riuniranno oltre 30.000 delegati, tra cui capi di stato, esperti climatici e attivisti, per concordare un piano di azione coordinato con lo scopo di affrontare il cambiamento climatico.

In questa occasione, anche Coop vuole fare la propria parte e dare ulteriore sviluppo alle progettualità sulla sostenibilità ambientale e partecipare a questo rito collettivo di focus e di spinta verso tutte le azioni possibili per combattere il cambiamento climatico, presentando appunto il “Progetto Oasi Urbane” che consiste in una rinaturalizzazione delle aree ambientalmente degradate con manutenzione a piantumazione di alberi e arbusti, 10.000 alberi in 10 città italiane, la prima città sarà Milano con 1.000 alberi in Parco Agricolo Sud e Parco di Rogoredo. Tutto ciò in collaborazione con “AzzerCO2¹⁸” e “Boscoincittà¹⁹”.

Queste due aziende sopra citate, oggi sono diventate l’esempio per tante realtà aziendali che decidono di rendersi sostenibili/green nel proprio mercato, sia per il fatto che sin dalla loro nascita hanno sempre avuto attenzione per l’ambiente e cura per il cliente al di sopra della media, sia perchè di anno in anno continuano ad evolvere e migliorare senza adagiarsi sui propri risultati, migliorando ed ampliando progetti nati in precedenza oppure creandone di nuovi e dimostrando che la transizione green non comporta solo ed esclusivamente costi di trasformazione/transizione, ma rappresenta riconoscenza/attrattività maggiore da parte del mercato e quindi maggiori ricavi.

2.3 In sintesi

L’analisi dimostra che, quando si parla di sostenibilità/transizione “verde” dell’azienda, non vi sono funzioni o aspetti dell’azienda che non possano essere considerati, ma è tutto il complessivo a portare al risultato sperato, dalla direzione al neoassunto, dal marketing alla contabilità, dall’industria che produce alla concessionaria che vende, dall’agricoltore al supermercato e tutto ciò non potrebbe essere raggiunto senza che la funzione risorse umane non faccia da raccordo tra tutte funzioni e tutti gli agenti coinvolti, inculcando la cultura della sostenibilità come principio fondante dell’azienda, generando così un senso di appartenenza dei dipendenti ad un ambiente sano e rispettoso oltrepassando la logica di “forzatura” per il fatto che debba esser fatto, passando ad una filosofia del “così si sarebbe dovuto fare”, entrando così in quella mentalità che

¹⁸ Azienda che si occupa di analizzare gli impatti ambientali di prodotti, servizi, organizzazioni con un approccio metodologico che si basa sulla valutazione di questi impatti lungo il ciclo di vita (LCA, Life Cycle Assessment), riconosciuta a livello internazionale per la sua validità tecnico-scientifica, nonché rigorosamente definito dalle normative internazionali ISO 14040: 2006 e ISO 14044:2018.

¹⁹ È un parco pubblico del Comune di Milano nato nel 1974 su iniziativa di Italia Nostra ed è il primo esempio di forestazione urbana del paese.

Toyota e Coop ormai hanno, di non adagiarsi e di continuare ad evolvere godendo dei risultati e aspirando sempre di più ad un mondo pulito ed industrializzato allo stesso tempo.

CAPITOLO 3

La funzione risorse umane e il suo ruolo nella sostenibilità

Nelle aziende, un'importante funzione è quella della gestione risorse umane; infatti, in qualunque organizzazione ci si occupa di formare, trattenere e ricollocare e valorizzare i collaboratori (spostare il dipendente dalla propria posizione lavorativa per metterlo in una posizione differente, in maniera tale da dargli modo di accrescere le sue competenze) oppure, a fronte di situazione specifiche e particolarmente gravi, allontanare i propri dipendenti legati all'azienda da relazioni contrattuali e sociali. Solamente dagli anni 80 si è incominciato a vedere e comprendere il ruolo strategico che la gestione delle risorse umane può e deve avere.

Lo Human Resources Management (HRM) è stato influenzato da due filoni di studio: il modello di Michigan e quello di Harvard. Il primo modello segue la filosofia della “strategia seguita dalla struttura” anche detta “structure follows strategy”, dove l'efficienza produttiva è vista come obiettivo principale dell'organizzazione, garantito anche da un'ottima impostazione dell'HRM²⁰. L'Harvard model considera, invece, tramite una prospettiva di general management, l'HRM come l'organo aziendale responsabile del benessere dei lavoratori, dell'efficienza organizzativa e della società (Guerci, 2011, pag.119)

Un'azienda, grazie ad una gestione efficiente delle risorse umane, può generare risultati non solo sul fronte economico-finanziario, ma può influire consistentemente anche su risultati ambientali, sociali e reputazionali dell'azienda. Non deve quindi limitarsi a dare attenzione al ciclo di vita del prodotto, al processo produttivo o alle risorse reperite, ma deve dare attenzione a tutta la macchina aziendale in ogni sua funzione, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi e del successo.

Una giusta strategia di HRM può portare a crescita e acquisizione di nuove competenze sul fronte dell'innovazione, della competitività organizzativa, della redditività, così come delle strategie che fungono da trampolino per nuove visioni e nuovi modelli di gestione, superando la visione classica della gestione risorse umane che non fa altro che consumare, sfruttare e svalorizzare (sminuire) il capitale umano.

²⁰ Alfred D. Chandler Jr. è il primo sostenitore di questo modello, è nato a Guyencourt il 15 settembre 1918 ed è morto in Massachusetts il 9 maggio 1918. È stato un docente ed uno storico statunitense; scrisse in particolare *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962).

Quando si parla di sviluppo della sostenibilità aziendale tramite la direzione risorse umane, si rileva un crescente interesse da parte del mondo accademico, confermata da una ricca produzione di studi e ricerche sul tema. Tra questi è particolarmente interessante il contributo di Guerri che sottolinea quanto sia importante analizzare e intervenire sulla funzione HR per incidere sui comportamenti quotidiani dei dipendenti che compongono l'impresa stessa, analizzando e ricercando accuratamente la soddisfazione delle necessità degli Stakeholder, osservando e valorizzando ambiti inesplorati nella progettazione, gestione e valutazione dei sistemi di Human Resource Management grazie a progetti di sostenibilità a lungo termine.

Ad esempio l'azienda che decide di concentrarsi sul concetto di sostenibilità a tal punto da renderlo un valore fondante, attrae e trattiene i migliori lavoratori grazie ad una strategia di employer branding; così facendo si genera successo, valore e performance nel lungo periodo, si consolida l'immagine, la reputazione, la speranza di migliorare la vita dei propri lavoratori (e del mondo esterno) e si riesce a diffondere fiducia (dentro e fuori)²¹.

3.1 L'HRM e il suo rapporto con il CSR

Negli ultimi 20/30 anni il tema della sostenibilità è diventato tanto centrale al punto da aver influenzato le organizzazioni e le loro politiche gestionali (pratiche, processi e pensiero).

In uno studio effettuato nel 2011 dal nome: "CSR Manager e Direttore del Personale, Un'alleanza per la gestione sostenibile delle Risorse Umane", dove sono stati raccolti giudizi di 89 manager (48 CSR manager e 41 HR manager) operanti in aziende italiane di primo piano²², si prova a dare risposte sull'implementazione dei principi di sostenibilità nella gestione risorse umane. Lo studio è diviso in due sezioni:

- la prima si occupa di comprendere se vi sono divergenze/convergenze tra Hr manager e CSR manager in merito alla nozione di sostenibilità nella gestione risorse umane,
- la seconda mira a capire in che modo collaborano questi due manager per sviluppare la sostenibilità nella gestione HR.

Partiamo innanzitutto con il dire che il CSR manager è una figura professionale nell'azienda nata alla fine del secolo scorso, ormai riconosciuta dalla maggior parte delle imprese italiane, che ha

²¹ Marco Guerri. "la gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", pag. 191-200, Franco Angeli (2011)

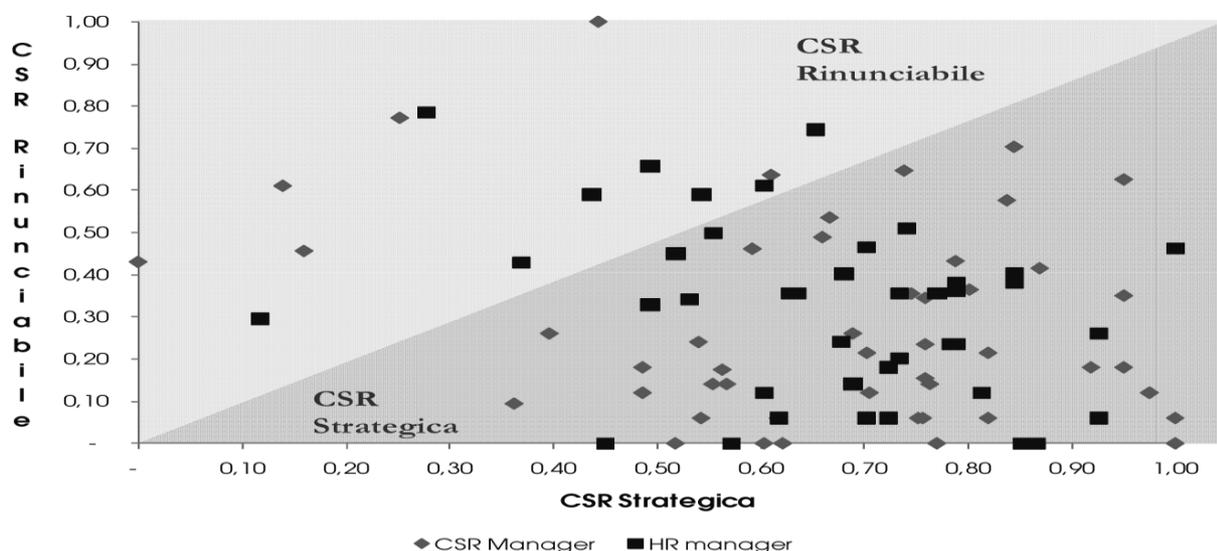
²² Csr manager e Direttore del Personale, Un'alleanza per la gestione sostenibile delle Risorse Umane, pag. 11-12

il compito di far conciliare il lavoro e i risultati economici ambiti dalle imprese con la gestione delle problematiche sociali e ambientali.

Mario Molteni²³ definisce questa figura manageriale come: “una professione innovativa che gestisce le problematiche sociali e ambientali connesse al lavoro delle imprese, intese come parti integranti delle loro strategie e dei loro piani industriali. L’attività principale del CSR manager consiste nel presidiare la strategia di responsabilità sociale dell’impresa, definendo gli ambiti di intervento e seguendo l’implementazione, oltre ad occuparsi della rendicontazione, inoltre può anche essere il consulente di chi gestisce gli acquisti e le risorse umane”.

Il primo risultato mostra una condivisione di un orientamento strategico pari all’ 87,5% per i CSR e dell’80,5% degli HR manager (Fig.1)²⁴, risultato che nel 2011 poteva essere prevedibile per i CSR manager, ma non per gli HR manager, che al tempo erano un po’ più scettici su quanto la sostenibilità potesse avere un merito per il conseguimento di buone performance aziendali; a supporto di questa convergenza, riscontriamo un allineamento pari al 61,5% dei casi tra queste due tipologie di manager nel riconoscere l’orientamento strategico della responsabilità sociale, rappresentando quindi un punto di partenza per intensificare una collaborazione.

Fig. 1 – La sostenibilità e il suo ruolo strategico, Fonte: <https://www.csrmanagernetwork.it/>



²³ Professore di economia aziendale all’università Cattolica di Milano e direttore di CSR manager network

²⁴ <https://www.csrmanagernetwork.it/>

Successivamente sono stati analizzati quali sono gli obiettivi di gestione delle risorse umane per la sostenibilità che hanno più rilevanza per questi manager.

Gli obiettivi che la letteratura ci mostra e che normalmente vengono fatti propri dal sistema risorse umane per orientarsi alla sostenibilità sono:

- attenzione massima e continua al benessere e motivazione dei lavoratori dell'organizzazione;
- formare e sviluppare le risorse umane presenti e future;
- utilizzare la sostenibilità come leva di attrazione.

Come emerge dalla tabella sottostante (Fig.2)²⁵, gli HR manager e i CSR manager attribuiscono uguale rilevanza ai primi due punti, considerando la leva di attrazione come meno rilevante (tendenza che negli anni è cambiata).

Fig. 2 – Obiettivi di gestione delle risorse umane, Fonte: <https://www.csrmanagernetwork.it/>

| Obiettivi | Totale | | HR manager | | CSR manager | |
|---|--------|------|------------|------|-------------|------|
| | M | SD | M | SD | M | SD |
| Attrarre i talenti ed essere riconosciuto come "employer of choice" | 27,3 | 10,6 | 27,2 | 10,4 | 27,4 | 10,9 |
| Garantire una forza lavoro motivata e "in salute" | 36,8 | 9,9 | 36,7 | 10,6 | 36,8 | 9,5 |
| Sviluppare le risorse presenti e future | 35,9 | 9,0 | 36,1 | 8,3 | 35,8 | 9,7 |

Queste due figure manageriali (CSR e HR manager), quindi, condividono l'idea che l'attenzione alla sostenibilità sia prevalentemente connessa allo sviluppo delle risorse e alla motivazione del benessere del lavoro; pertanto, l'impegno deve essere concentrato verso le persone già presenti nell'organizzazione e non verso l'attrazione di persone già formate sull'argomento (posizionamento distintivo). In sostanza si tratta della stessa logica per cui in azienda si decide di non licenziare una risorsa poco efficiente (assumendone una in sostituzione), ma di cambiarle ruolo, oppure formarla, risparmiando costi e creando un senso di appartenenza al contesto.

Un'azienda per essere sostenibile in ottica HR deve prestare massima attenzione alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, allo sviluppo, alla programmazione di carriere, alla formazione e alla comunicazione interna.

Tradizionalmente le funzioni HR si dovevano concentrare su reclutamento, selezione, inserimento, progettazione e analisi dei ruoli aziendali e la sostenibilità non era considerata

²⁵ <https://www.csrmanagernetwork.it/>

particolarmente rilevante. Ad oggi la tendenza è molto cambiata ed è molto difficile trovare ambiti/aspetti/funzioni HR nei quali la sostenibilità non è considerata.

Come terza ed ultima parte di analisi, ci si è concentrati su quei progetti, interventi mirati o iniziative HR connesse alla sostenibilità, sui quali questi 89 manager hanno dovuto esprimere un giudizio da 1 a 7.

Come visibile in Fig.3²⁶, le iniziative prioritarie sono corrispondenti a quelle considerate rilevanti in Fig.2 con l'aggiunta del dover dare attenzione alla sicurezza dei lavoratori (punteggio oltre 6), a seguire troveremo altre 10 iniziative considerate secondarie (punteggio tra 5 e 6) e poi altre 14 considerate rinunciabili.

Già da questa tabella, realizzata nel 2011, possiamo osservare ciò che poi ha portato a tendenze come quelle di oggi e quali siano stati gli errori imperdonabili, come la totale mancanza di attenzione per tutto ciò che riguarda l'ambiente e il mondo esterno all'azienda (sostenibilità ambientale poco considerata). Al contrario emerge che la tendenza futura dell'impresa sia di utilizzare come leva di Employer Branding (reputazione dell'impresa) l'essere socialmente responsabili (sostenibilità sociale) e affidabili.

²⁶ <https://www.csrmanagernetwork.it/>

Fig.3: Progetti, interventi e iniziative HR connesse con la sostenibilità

Fonte: <https://www.csrmanagernetwork.it/>

| Iniziativa | Totale | | HR Manager | | | CSR manager |
|--|--------|-----|------------|-----|-----|-------------|
| | M | SD | M | M | SD | M |
| <i>Prioritarie</i> | | | | | | |
| Prestare attenzione alla sicurezza | 6,5 | 0,9 | 6,6 | 0,8 | 6,4 | 0,9 |
| Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione | 6,1 | 0,8 | 6,1 | 0,9 | 6,1 | 0,7 |
| Investire nel talento e nelle competenze delle persone | 6,0 | 1,1 | 6,1 | 1,1 | 6,0 | 1,2 |
| <i>Secondarie</i> | | | | | | |
| Rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile | 5,8 | 1,0 | 5,8 | 1,1 | 5,9 | 1,0 |
| Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori | 5,8 | 1,2 | 5,9 | 1,1 | 5,8 | 1,4 |
| Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale | 5,6 | 1,1 | 5,8 | 0,9 | 5,4 | 1,2 |
| Valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere | 5,6 | 1,2 | 5,7 | 1,1 | 5,5 | 1,3 |
| Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda | 5,6 | 1,0 | 5,8 | 1,0 | 5,4 | 1,0 |
| Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante | 5,5 | 1,1 | 5,8 | 1,1 | 5,3 | 1,0 |
| Prestare attenzione al tema della conciliazione | 5,5 | 1,0 | 5,3 | 1,2 | 5,6 | 0,9 |
| Essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari | 5,5 | 1,0 | 5,3 | 1,1 | 5,6 | 0,9 |
| Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader | 5,4 | 1,3 | 5,6 | 1,2 | 5,3 | 1,3 |
| Offrire opportunità di carriera | 5,1 | 1,2 | 5,0 | 1,2 | 5,1 | 1,1 |
| <i>Rinunciabili</i> | | | | | | |
| Realizzare iniziative di sensibilizzazione degli impiegati su aspetti ambientali da parte del top management | 4,9 | 1,2 | 5,0 | 1,3 | 4,9 | 1,2 |
| Prevenire, monitorare e ridurre lo stress | 4,9 | 1,2 | 5,0 | 1,0 | 4,8 | 1,3 |
| Prevedere programmi di training finalizzati al miglioramento delle performance ambientali | 4,7 | 1,2 | 4,6 | 1,2 | 4,8 | 1,2 |
| Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro | 4,7 | 1,3 | 5,0 | 1,2 | 4,3 | 1,3 |
| Favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base | 4,6 | 1,6 | 4,6 | 1,7 | 4,6 | 1,5 |
| Progettare i ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali | 4,6 | 1,3 | 4,4 | 1,3 | 4,8 | 1,3 |
| Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati | 4,6 | 1,3 | 4,4 | 1,2 | 4,8 | 1,4 |
| Favorire l'invecchiamento attivo | 4,5 | 1,3 | 4,8 | 1,4 | 4,3 | 1,2 |
| Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità | 4,4 | 1,5 | 4,4 | 1,4 | 4,4 | 1,6 |
| Prevedere servizi di mentoring | 4,4 | 1,4 | 4,3 | 1,5 | 4,4 | 1,4 |
| Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato | 4,4 | 1,4 | 4,4 | 1,6 | 4,3 | 1,3 |
| Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali | 4,3 | 1,3 | 4,4 | 1,1 | 4,2 | 1,4 |
| Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie | 4,1 | 1,6 | 4,2 | 1,6 | 4,0 | 1,6 |

L'analisi di questo studio svoltosi 10 anni fa è stata volutamente citata per dare risalto a come il mondo aziendale e soprattutto quello HR abbia da sempre tentato di considerare ed applicare logiche di sostenibilità economica, sociale ed ambientale, ma che purtroppo in questi 10 anni si siano dimostrate poco impattanti sul reale risultato/tendenza che l'umanità vuole e deve raggiungere.

Gli SDGs e il 2015 hanno segnato un'importante evoluzione nel mindset di imprenditori, manager e di qualsiasi persona nel mondo, da ciò che era giusto fare a ciò che deve esser fatto,

come dice, nel 2021, Stefano Porta²⁷:”la sostenibilità non è affatto una moda, né si limita all’attenzione all’impatto ambientale; è un concetto olistico, un modo di intendere l’organizzazione in tutti i suoi aspetti, che conduce alla generazione di valore nel tempo sia per l’impresa che per le persone, attraverso un uso più efficiente delle risorse e processi di continuo cambiamento e innovazione”.

Toyota e Coop sono esempi di come questo cambiamento possa essere effettuato e portato a termine dando un ulteriore valore aggiunto all’azienda.

Lo studio appena analizzato ci ha mostrato come il CSR e l’HR abbiano un ruolo simile nel dare attenzione a tutto ciò che riguarda sostenibilità, ma solo dal 2015 in poi il mondo HR ha dato vita al filone di studio specifico in ottica di sostenibilità, l’SHRM (Sustainable Human Resource Management), con l’obiettivo di rendere operative le strategie di sostenibilità aziendale, attraverso l’applicazione di politiche e pratiche HR in grado di valorizzare sviluppo, equità, benessere, che siano efficaci nel promuovere la tutela dell’ambiente.

Due sono i nuovi compiti affidati ai responsabili del personale:

- fare dei principi della sostenibilità la base di gestione, supporto e promozione delle pratiche HR da adottare;
- diffondere i valori della sostenibilità tra la cultura, comportamenti e pratiche aziendali.

Nel primo caso rientrano i programmi di wellness aziendale, cioè quei programmi volti a sostenere il benessere e la salute dei dipendenti, come ad esempio: la promozione di attività fisica, la promozione di una sana alimentazione, della work-life balance e della mobilità sostenibile.

Nel secondo caso, invece, si mira ad allineare i valori dei dipendenti agli obiettivi di sostenibilità delle imprese, ad esempio “Renner Italia”²⁸ ha deciso di dividere gli utili derivanti dal risparmio energetico con i propri dipendenti, garantendo così un bonus di 2.000 euro a tutti i suoi dipendenti, invitando i dipendenti stessi a prestare la massima attenzione a tutte quelle attività di formazione su temi connessi con la sostenibilità, oppure inserendo obiettivi di sostenibilità all’interno di logiche di evaluation e compensation.

²⁷ AD di Odm consulting, in un articolo del “Sole 24 ore”: La sostenibilità? Parte delle risorse umane.

²⁸ Azienda di vernici per il legno.

L'HRM in conclusione interviene nel lavoro del CSR nel tentativo di tramutare e consolidare valori in comportamenti quotidiani, introducendo una rappresentanza sindacale che miri ad una piena soddisfazione dei dipendenti e degli attori esterni.

Come già indicato alla fine dello scorso capitolo, tutto ciò non ha solo risvolti interni, ma dimostrandosi sensibili a tematiche ambientali e sociali, si avrà maggior leva di attraction e retention dei dipendenti.²⁹

Esistono altri filoni di studio sul tema della sostenibilità.

Il **Sustainable Resources Management** consiste in un'analisi demografica nel territorio in cui si trova l'azienda. Questo modello stimola e porta a cambiamenti nella teoria del business per raggiungere una nuova razionalità sensibile al contesto demografico sociale; nella visione di medio-lungo termine della scarsità di risorse, si cercano le "fonti di risorse" e si prova ad intervenire per garantire la riproduzione e il mantenimento delle stesse tramite azioni intraprese nei sistemi educativi o nella comunità.

Il **Sistema di Lavoro Sostenibile** (Sustainable Work System), definisce l'azienda come responsabile dell'impatto delle sue azioni e scelte sugli stakeholder e sulla società. Analizza il sistema di lavoro più intensivo e flessibile prodotto dalla globalizzazione, che ha un impatto negativo sul benessere e sulla salute dei partecipanti al mercato del lavoro. Il consumo di risorse è valutato su prospettive fisiche, cognitive, sociali ed emotive.

Il **Sustainable and Strategic Human Resource Management** (SHRM), tratta il legame tra gestione risorse umane e sostenibilità; il personale viene considerato uno stakeholder con obiettivi come la work life balance, un aumento della partecipazione ai processi decisionali e un perfezionamento del profilo e della carriera professionale. Il SHRM è stato sviluppato nel tentativo di capire e analizzare il problema del "consumo" delle risorse aziendali, ponendo un obiettivo di breve e lungo termine³⁰. L'azienda, quindi, per definirsi umanamente sostenibile deve dare attenzione alla sicurezza e alla salute in sede lavorativa, i collaboratori devono essere costantemente formati e deve esserci una forte attenzione al loro benessere, così da accrescere consapevolezza e possibilità per generare lavoratori e carriere produttive e cittadini che cooperino al benessere della società.

²⁹ Marco Guerci. "la gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", pag. 165-169, Franco angelo (2011)

³⁰ Marco Guerci. "la gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa", pag. 178, Franco angelo (2011)

Come affermano Nour Chams, and Josep García-Blandón nel libro “On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals” (2019), HRM e SHRM hanno obiettivi differenti: il primo si orienta verso l’impresa, mentre il secondo si orienta verso la comunità.

3.2 Applicazioni di principi di sostenibilità in ottica HR

Dopo aver illustrato le molteplici aree di intersezione tra sostenibilità e risorse umane, emerge che il SHRM è in definitiva l’approccio più accurato e specifico con il quale si ha la possibilità di implementare in maniera efficace nelle aziende la sostenibilità in relazione alle risorse umane attraverso molti approcci.

La prima possibilità è quella di utilizzare strumenti chiamati Environmental Management System (EMS) nel lungo termine, cioè un sistema di gestione generale che include struttura organizzativa, attività di pianificazione, responsabilità, procedure e processi con standard internazionali per mantenere, mettere in atto e conseguire politiche ambientali efficaci (ISO 14001). La realizzazione di un progetto come questo naturalmente presuppone il supporto di manager dell’azienda, formazione dei dipendenti, un sistema di ricompense ad hoc, tutti elementi che dimostrano quanto impegno, dedizione e convinzione serva realizzare una cosa del genere³¹.

Un secondo approccio è dato da un approccio etico che poggia sul principio secondo il quale la centralità della persona, intesa quindi come “fine” e non come “mezzo” consenta all’organizzazione di produrre migliori risultati per il numero più grande di persone possibili³². Questo approccio deve essere trattato con molta cautela per evitare di adottare in modo acritico soluzioni già vincenti in altri contesti e ritenuti “best practices”, ritornando al management tradizionale oppure sfociando in dichiarazioni di diritti generali altrettanto inutili e inefficaci per gli scopi preposti.

³¹ Marco Guerci. “la gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell’impresa”, pag. 183-186, Franco angelo (2011)

³² Hard HRM e Soft HRM come Michigan e Harvard model, pag 46 di questa tesi. “soft HRM” grazie alle quali il lavoratore viene visto come un vantaggio competitivo e quindi si cerca di intervenire e soddisfare le sue esigenze (ATTENZIONE SUL DIPENDENTE), così facendo si offre l’illusione di prendersi cura dei dipendenti con una visione più ampia ovviamente di produttività e redditività. Questa nuova visione si contrappone alle “hard HRM” nelle quali il lavoratore era visto come un costo da minimizzare (MACCHINA CHE DEV PRODURRE, ATTENZIONE AL FINE DELL’AZIENDA)

Un'altra alternativa potrebbe essere quella di pensare alla salute e allo stress del lavoratore assicurando benessere psico-fisico tramite attività di gruppo, culturali o sportive; in sintesi tramite pratiche efficaci di work-life balance si prova ad influenzare positivamente il contesto lavorativo sociale, formando cittadini sani.

Per quanto riguarda le best practices, che il management deve seguire per una completa integrazione di gestione sostenibile delle risorse umane al raggiungimento del successo, possiamo dire che il top management dovrebbe:

- tradurre il commitment ambientale in azioni concrete di comunicazione verso i dipendenti con l'obiettivo di mutare la cultura organizzativa;
- incentivare l'empowerment dei lavoratori aumentando il loro spazio di delega e decisione potendo così far parte al processo evolutivo dell'azienda;
- selezionare candidati che esprimano maggiormente una forte sensibilità e attenzione ai temi della sostenibilità in fase di reclutamento e selezione, e inoltre pensare a “environmental training” per formarli.

Nel seguito qualche spunto di come inserire logiche di sostenibilità in ogni tipologia ed aspetto della funzione HR rendendola quindi sempre più Green.

Assunzioni ed Employer branding

La “green human resource management” inizia ben prima dell'ottenimento di nuovi dipendenti. Gli annunci di lavoro devono evidenziare la mission sociale ed ecologica dell'azienda oltre ai ruoli di tutela ambientale.

Metodi di recruiting

Oltre a valutare le conoscenze tecniche (esplicite) e le possibili conoscenze tacite (implicite)³³, nel processo di selezione si dovrà valutare anche l'attitudine ecologica (comportamenti ecologici) dei candidati, come e quanto sono informati sull'argomento e come pensano di poter perseguire l'obiettivo di sostenibilità aziendale.

Archiviazione HR e processo di inserimento

Per rimanere legati a quel che è stato detto durante questo elaborato, la tecnologia ha avuto, ha tutt'ora ed avrà nel futuro un ruolo fondamentale, come anche in questo aspetto del mondo HR

³³ Nonaka e Takeuchi: “Modello Seci”

ha dato la possibilità di eliminare/ridurre l'utilizzo della carta (un ulteriore esempio, esterno dalle pratiche HR, è anche il sistema di registrazione elettronica della contabilità; tramite una breve e piccola esperienza lavorativa ho avuto modo di osservare una tendenza da parte di tutti gli studi di "commercialisti" nell'affrontare questa transizione tecnologica e quindi anche ecologica) gestendo on-line i portali d'archiviazione per le documentazioni dei dipendenti. Inoltre, per quanto riguarda i programmi di onboarding, l'azienda potrà progettare un piano di inserimento finalizzato sia a facilitare il primo periodo di vita del dipendente in azienda, sia a sviluppare e promuovere la cultura "green".

Performance management

Al fine di creare un'azienda sempre più sostenibile e verde, si potrebbero implementare, unitamente ad un sistema di valutazione delle prestazioni, obiettivi di sostenibilità (es. Per il top management si potrebbe inserire come GOAL, la stipula di contratti di collaborazione con aziende con certificazioni "green" o 100% sostenibili). Una problematica riscontrata, tuttavia, è stata quella di non riuscire ad ottenere risultati attendibili sulle prestazioni ambientali delle varie unità, per questa ragione sono nate certificazioni come ISO 14001, che le organizzazioni possono ricevere tramite sistemi di certificazione globali. Infine, si potrebbe incoraggiare i dipendenti a partecipare ad attività ecologiche dell'azienda come avviene nella "JSB consulting"³⁴ dove la funzione HR ha sviluppato il progetto chiamato "tempo di qualità"³⁵, oppure si potrebbe creare maggior consapevolezza green nei gruppi di lavoro.

Formazione e sviluppo

Si dovrà procedere a formare il dipendente non solo su ciò che l'azienda richiede per il suo ruolo o per possibili scenari futuri, ma anche per lo sviluppo delle sue capacità e conoscenze in ambito ecologico, con l'obiettivo di raggiungere determinati traguardi. Ad esempio:

- istruire i dipendenti impegnati in ruoli manageriali sui processi lungo la catena del valore dell'azienda;
- creare una mentalità di protezione ambientale nella forza lavoro dell'azienda, incoraggiando i dipendenti a mettersi in gioco partecipando ad iniziative sociali e ambientali dell'azienda

³⁴ Azienda di consulenza farmaceutica (nel 2020 la parola dell'azienda fu "Sostenibilità")

³⁵ I dipendenti hanno 20 ore di assenza retribuita che il dipendente ha per partecipare ad attività di interesse/accrescimento culturale che diventano 24 nel momento in cui viene svolta un'attività che riguardi la sostenibilità (VOLONTARIATO, ed etc...) sul quale dovrà fare un report per dimostrare ciò che ha fatto.

come ad esempio: utilizzare il car sharing, i mezzi di trasporto pubblici o la bicicletta per ridurre le emissioni CO2, evitare l'uso della plastica promuovendo il riciclo, il riutilizzo e la riduzione degli sprechi, pretendendo che ci sia consapevolezza oggi e che si sfruttino le opportunità di diventare più sostenibili che si potrebbero presentare in futuro;

- coinvolgere i dipendenti sui problemi ambientali attuali e che si verificano nel pianeta;
- spronare i dipendenti a ricercare e scoprire opportunità che aiutino la propria azienda a diventare più sostenibile;
- istruire su quali siano i metodi di lavoro che portano ad una riduzione degli sprechi, al risparmio di energie e di risorse.

Compensi e premi:

Come già espresso con un esempio nella sezione “Performance management”, si potrebbero sviluppare ricompense e premi monetari/non monetari/basati sul riconoscimento e che mirano a riconoscere il contributo del dipendente alla creazione di un'azienda più sostenibile e che permetta di verificare il raggiungimento di determinati standard.

Il tempo ha portato il SHRM ad essere un vero e proprio nuovo paradigma di gestione del personale; infatti, chi oggi si trova a gestire la funzione HR di aziende di grandi dimensioni, multinazionali, è spinto sempre di più a trovare soluzioni nuove per gestire e rendere operativi i principi della sostenibilità nelle pratiche aziendali.

Gli anni hanno dimostrato che l'adozione di queste azioni “green” permette di aver un risparmio sui costi, aiuta le aziende ad innovare e a creare nuove procedure e prodotti e infine a diffondere una sensazione di orgoglio e di riconoscenza per l'obiettivo di sostenibilità ormai proprio dell'azienda contribuendo ad un clima aziendale di benessere.

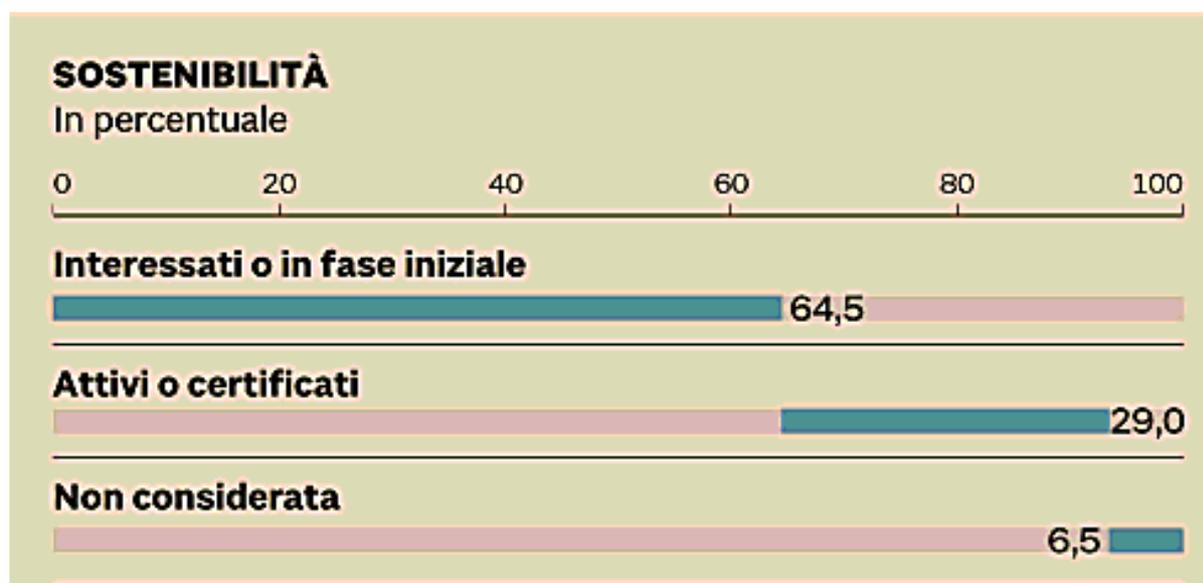
A prova di questa tendenza da parte di molte aziende italiane, il 21 maggio 2021, Il “Sole 24 Ore” nell'articolo “La sostenibilità? Parte delle risorse umane”, mostra uno studio effettuato da parte di ODM consulting³⁶ per capire quale fosse la tendenza attiva delle imprese rispetto al tema della sostenibilità a 360°, sentendo 200 aziende (117 responsabili della funzione HR e 83 imprenditori/AD).

³⁶ Società di consulenza HR

Come si può vedere nella “figura 4” sottostante:

- Il 64,5% degli intervistati ha detto che di essere interessato al tema o nella fase iniziale di implementazione di politiche e progetti di sostenibilità, confermando la grande attenzione dedicata all’argomento ed anche il grande ritardo nell’affrontare il tema con la giusta attenzione.
- Il 29% invece (quasi un’impresa su tre) è già attivo sul tema ed ha conseguito certificazioni come ISO 14001, confermando che già da tempo il tema della sostenibilità è centrale in azienda ma solo alcune hanno dedicato la giusta attenzione a tempo debito.
- Il 6,5% non risulta minimamente attenta al tema della sostenibilità.

Fig. 4 - Sostenibilità nelle aziende – Fonte: Odm hr consulting



Daniela Daverio³⁷ afferma inoltre che: “La pandemia ha avuto un impatto profondo su cosa significa mettere il dipendente al centro. La retorica alla quale eravamo abituati ha dimostrato, infatti, tutti i suoi limiti, vedendo letteralmente esplodere i casi di burn-out³⁸ e la scelta di molti professionisti di abbandonare il proprio lavoro alla ricerca di una migliore qualità della vita. Declinare il concetto di sostenibilità per le risorse umane oggi, vuol di interrogarsi, non solo su cosa significhi attrarre talenti, ma anche e soprattutto su come prendersi cura di loro, supportando un miglior bilanciamento possibile tra vita e lavoro. Le pratiche di flessibilità e il programma di smart working sono solo alcuni degli accorgimenti possibili.”

³⁷ Coo (Chief operating officer) di Eolo

³⁸ Sindrome da stress lavorativo

Dalla Fig. 5 emerge quali siano alcune delle azioni considerate prioritarie per rendere un'azienda sostenibile: l'efficienza e l'efficacia organizzativa è il tema alla base dell'interesse verso la sostenibilità nel 65% degli intervistati, attenzione ad ambiente e sviluppo dell'economia circolare sono rilevanti nel 55%, equità e gestione della diversità nel 46% ed empowerment/sviluppo delle persone nel 34%.

Aspetto particolare della figura è che un'azienda su 5 include nella sostenibilità anche le politiche di diversity ed inclusion, perché è considerato cruciale l'impegno dell'azienda per fare in modo che tutti possano sviluppare le loro capacità e talenti in modo inclusivo dando così il contributo ad una strategia di business che si basa proprio sullo sviluppo di soluzioni digitali e sostenibili.

Fig. 5 – Azioni prioritarie per rendere un'azienda sostenibile

Fonte: Odm hr consulting



3.3 Esempio di un modello di performance management con l'applicazione di principi sostenibili

Una proposta di sistema di Sustainable Performance Evaluation potrebbe partire da un'idea di implementazione di questo su una piattaforma digitale accessibile a tutti i dipendenti dell'azienda, garantendo così una prima riduzione degli sprechi e consumo di carta (primo punto di applicazione di sostenibilità). Generalmente tutte le varie aree di People Management sono collegate ed integrate, come ad esempio con la gestione della retribuzione variabile dei dipendenti (Reward Management), infatti avere ottime valutazioni per un periodo di tempo

continuativo è condizione necessaria per essere candidati dall'azienda a premi ed incentivi, evidenziandolo sulla scheda di presentazione dei dipendenti sulla piattaforma digitale, all'interno della quale viene anche spiegata la filosofia e lo scopo dell'azienda in ottica di sostenibilità, unitamente allo scopo del sistema di valutazione³⁹.

Il sistema di Sustainable Performance Evaluation è un processo aziendale, le cui caratteristiche derivano dalla Business Strategy. Proprio per questo è un processo agile⁴⁰, in grado di adattarsi ai cambiamenti che, con l'andamento attuale del mercato, sono da aspettarsi sempre più rapidi e continui (esattamente come la sostenibilità). La valutazione del dipendente è ancorata ai risultati e al modo in cui questi vengono conseguiti. In fase di feedback⁴¹ vengono stabiliti gli obiettivi per l'anno successivo sulla base dei risultati raggiunti. I comportamenti attuati dai dipendenti sono valutati attraverso griglie comportamentali, stilate a partire dai fondamentali valori aziendali.

Le competenze fondamentali normalmente sono suddivise in aree differenti, tradizionalmente: SELF, PEOPLE, BUSINESS⁴² e SMART. Si potrebbero inserire anche competenze di SUSTAINABILITY che rientreranno nelle quattro categorie precedenti come:

- “sustainability mindset” nell'area BUSINESS: capacità del dipendente a saper ragionare in ottica di business sostenibili;
- “Sustainability network builder” nell'area PEOPLE, intesa sia come capacità di stringere rapporti, ma soprattutto come capacità di relazionare alla stessa maniera e senza secondi fini con chiunque abbia un colore della pelle, una cultura, una tendenza sessuale o un sesso differenti;
- “believer in sustainability” nell'area SELF: una persona che crede nei principi della sostenibilità e che allo stesso tempo è molto informato al riguardo;

distinguendo tra i ruoli Manager e Professional, ma che in ottica di sostenibilità rimangono gli stessi per entrambi dato che non vi è distinzione sull'argomento, chiunque ha un ruolo fondamentale nel rendere questo mondo sempre più sostenibile senza distinzioni definite dai ruoli.

³⁹ Trend tra le aziende italiane per Top Employer (2020)

⁴⁰ Sull'importanza di agilità e continuità del processo (Gabrielli Profili, 2016) p. 175

⁴¹ Processo di condivisione delle proprie impressioni/valutazione/idee rispetto a ciò che è stato fatto/capito

⁴² Modello adottato da varie imprese come anche In WIND TRE

| MANAGER | PROFESSIONAL |
|----------------------------|----------------------------|
| Anchored | Accountable |
| Exemplary | Steady |
| Entrepreneur | Resilient |
| Believer in Sustainability | Believer in Sustainability |
| Empowered | Consistent |
| Trust Builder | Trust Builder |
| Voice Giver | Communicative |
| Network Builder | Team Believer |
| Sust. Network Builder | Sust. Network Builder |
| Explorer | Customer Fan |
| Value Generator | Innovator |
| Customer Experience Driven | Future Oriented |
| Sustainability mindset | Sustainability mindset |
| Awareness | Self Awareness |
| Time Keeper | Time Balance |
| Digital Mindset | Digital Mindset |

| |
|----------------|
| SELF |
| PEOPLE |
| BUSINESS |
| SMART |
| SUSTAINABILITY |

Nel sistema ogni competenza⁴³ è accompagnata da una definizione accurata e da comportamenti esemplari che spiegano cosa queste rappresentano per l'azienda, come ad esempio:

Innovator: nuovo modo di vedere e di fare le cose; capacità di generare un equilibrio nel caos, senza desiderio eccessivo di previsione o di stabilità, alla scoperta di nuove conoscenze e possibilità:

- agisce senza lasciarsi condizionare da schemi, esperienze, modi di pensare precostituiti;
- produce ed accoglie idee originali ed innovative, anche confrontandosi con l'esterno;
- esprime motivazione e spinta verso situazioni nuove alla ricerca di conoscenze e possibilità alternative.

Le valutazioni sono date utilizzando una scala che va da un minimo di 1 ad un massimo di 5. Accanto ad ogni possibile valutazione viene specificato cosa questa rappresenta per l'azienda in termini di risultati e comportamenti. Le prime, 1 e 2, sono da considerarsi negative (molto sotto le attese e sotto le attese), la valutazione mediana è da considerarsi come da attese, quelle al di sopra, 4 e 5, sono invece positive e segnalano una performance oltre le aspettative (fino a molto oltre le aspettative). Per valutazioni negative assegnate da un manager, ferma restando la possibilità di farlo anche in altri casi, si suggerisce di prevedere un sistema "consiglio di intervento" con il quale il manager oltre a spiegare le motivazioni della valutazione fornisce un consiglio al collaboratore su come porre rimedio alle eventuali carenze riscontrate. In base alla valutazione e al feedback complessivo il manager propone il piano di sviluppo personale e professionale previsto per la risorsa.

Digital Mindset 
4

- Sviluppa una visione digitale e sostiene il cambiamento;
Attua un approccio collaborativo aperto alla sperimentazione;
Trasforma gli errori in opportunità, cavalcando i nuovi trend.

Advise

⁴³ Etichette/Competenze prese dal modello di leadership di WIND

Nel sistema sono previste le autovalutazioni, al fine di migliorare il confronto e il dialogo tra manager e collaboratori in fase di feedback, nonché aumentare la consapevolezza dei dipendenti. Poiché “le trasformazioni economico produttive ed organizzative [...] hanno via via contribuito a rompere il monopolio valutativo, solitamente ancorato al capo”, è visibile una “nuova e più efficace architettura valutativa [...] comunemente denominata multisource feedback o valutazione 360°” (Gabrielli Profili, 2016), che coinvolge soggetti diversi dal capo. A questa tendenza generale si è cercato di rispondere con le valutazioni facoltative, tra pari e verso i propri responsabili. Si è riscontrata però una certa ritrosia da parte dei dipendenti nel rilasciare questo tipo di valutazioni che si potrebbe incentivare con un sistema specifico.

La valutazione tra colleghi e quella nei confronti del proprio responsabile non è obbligatoria ma, al contrario, discrezionali e facoltative. Alla luce delle difficoltà riscontrate dall’azienda nel ricevere dai dipendenti queste valutazioni, occorre trovare degli strumenti che ne aumentino l’engagement e l’awareness circa l’importanza che redigerle ricopre. Dato che l’azienda è composta da persone è necessario accrescere la loro consapevolezza e favorirne lo sviluppo.

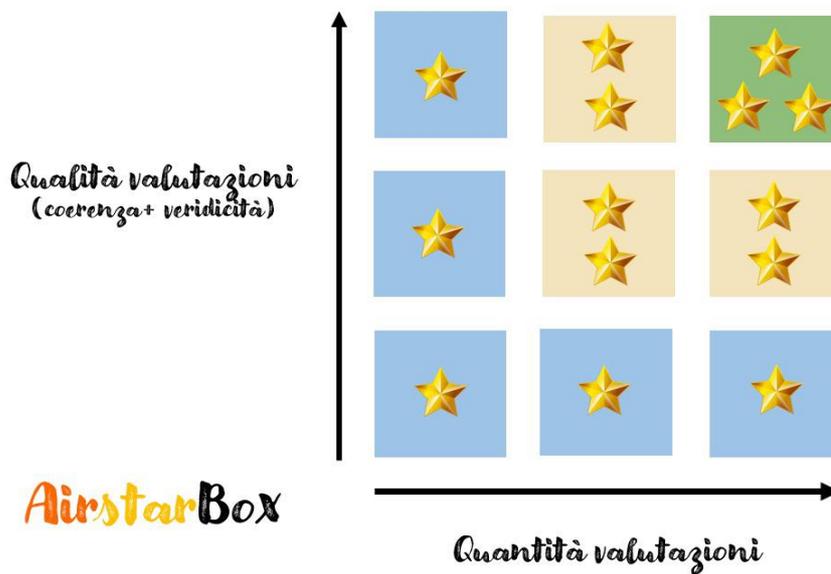
Di seguito una mia idea per indurre (incentivare) i dipendenti ad effettuare le valutazioni in maniera efficace e diffondere una cultura della sostenibilità.

Air⁴⁴StarSystem

Si tratta di un sistema annuale di incentivazione delle valutazioni facoltative composto da valutazioni verso il capo e valutazioni dei peer. È fondato su due variabili monitorate dal sistema: quantità delle valutazioni e qualità delle valutazioni. Con quantità si intende la percentuale delle valutazioni effettuate dal dipendente sul totale assegnatogli. Nella qualità si considerano coerenza (data dall’allineamento tra valutazioni e obiettivi raggiunti) e completezza che verifica la presenza di feedback rilasciati sotto ogni valutazione. I due parametri appena descritti vengono misurati attraverso l’attribuzione di 1, 2 o 3 stelline, che dividono i dipendenti nelle rispettive fasce e li distribuiscono nella AirStarBox. Di seguito due rappresentazioni grafiche del sistema. I premi previsti vengono definiti «incentivi a km0» perché essendo già presenti all’interno dell’azienda non influiscono in maniera impattante sul budget (sostenibilità economica). Secondo un’analisi svolta, risulta che tra gli incentivi più richiesti vi siano il parcheggio gratuito, la possibilità di partecipare a webinar, Smart Working, utilizzo della

⁴⁴ Air: Agile, Innovative and Reliable

tecnologia aziendale, flessibilità orari (ingresso posticipato di un'ora o uscita anticipata di un'ora)⁴⁵.



AirstarBox



FASCIA 1 = il dipendente ha compilato meno del 45% delle valutazioni totali possibili assegnategli.
PREMIO = 1 biglietto alla LotteriaStar.



FASCIA 2 = il dipendente ha compilato tra il 45% e il 75% delle valutazioni totali possibili assegnategli.
PREMIO = 2 biglietti alla LotteriaStar.



FASCIA 3 = il dipendente ha compilato tra il 75% e il 100% delle valutazioni totali possibili assegnategli.
PREMIO = 2 biglietti alla LotteriaStar + 1 benefit a scelta tra i disponibili.

⁴⁵ “57 benefit impagabili per aziende più felici!” Andrea De Vita (2016)

Lottery StarSystem

Ogni dipendente, in base alla fascia in cui rientra, avrà uno o due biglietti per partecipare all'estrazione e poter vincere un premio a fine anno (per esempio computer o smartphone).

Per incentivare un approccio alla sostenibilità, ho deciso di slegare l'incentivazione della valutazione da tutte le altre, nella speranza che i dipendenti riconoscano la grande importanza che l'azienda dà a questo tema, ricreando un sistema di valutazione del dipendente solo in base a quei valori aziendali in ottica di Sostenibilità precedentemente citati (sust. network builder, sustainability mindset e believer in sustainability).

SustainableLottery StarSystem

Coloro che riceveranno una valutazione pari al massimo (punteggio pari a cinque) verranno automaticamente inseriti in nuovi progetti in ottica di sostenibilità, oltre ad essere inseriti in una nuova Lotteria chiamata SustainableLottery e che garantirà oltre a premi a come gli "incentivi a km0" anche esperienze in ottica di sostenibilità (visitare aziende ad impatto zero, guidare veicoli ad impatto zero, incontri con ricercatori ed esperti di questa tematica ed etc...).

Conclusioni

In questa tesi si è voluto riaccogliere in un'unica formula le varie visioni che il mondo ha della sostenibilità.

L'elaborato prende avvio riprendendo il concetto di sostenibilità e di come questo tema sia diventato centrale per l'ONU, per poi riportare due esempi di aziende, Toyota e Coop, che hanno fatto del concetto di sostenibilità una base solida sulla quale costruire il proprio futuro, arrivando infine all'ambito più rilevante per l'autore della tesi: la gestione delle Risorse Umane, che rappresenta il focus principale dell'analisi.

La sostenibilità, come si afferma nel primo capitolo, è da sempre un termine abusato e che per tanto tempo è stato affiancato a modelli che potevano esser definiti in tanti modi, ma di certo non sostenibili, in conseguenza di una distorsione prevalentemente culturale.

Quando parliamo oggi di sostenibilità dobbiamo considerare tre differenti aspetti: economico, sociale e ambientale.

Ciò significa che trovare una definizione univoca non è affatto semplice, anche se la definizione della World Commission on Environment and Development, Brundtland Commission, nel 1989 risulta essere per me la più esaustiva: "Uno sviluppo è definibile come sostenibile quando riesce a soddisfare i bisogni di oggi senza comportare rischi o eliminare la possibilità delle future generazioni di appagare/soddisfare i propri bisogni".

Arrivando così ad una piccola, anche se prima conclusione, per la quale è lo stesso mercato oramai ad imporre alle aziende di essere sostenibili, perché è proprio diventata una tendenza sociale quella di dar più valore ad aziende che non mirano più, solo ed esclusivamente, ad una crescita personale definita da lavoro e profitto, ma che ragionano/pensano più in grande, cioè alla cura di sé stessi, dei clienti e del mondo.

Con il passare degli anni si è visto come l'uomo, e di conseguenza il mondo, sia passato da una condizione di "Olocene" a quella definita "Antropocene", passando, quindi, da una condizione di consumo di risorse con attenzione alla rigenerabilità ad una condizione nella quale non se ne è più interessato, arrivando a consumare e utilizzare risorse per il doppio di quelle disponibili, demolendo piano piano il nostro pianeta, che di anno in anno ci dimostra, tramite eventi climatici estremi, il peggiorare della situazione.

Da qui, evidenziando prima i provvedimenti che l'Italia stessa ha portato ad esistenza solo negli ultimi 5 anni su questo tema a seguito dell'assemblea generale dell'ONU del 25 settembre 2015 e poi con un'analisi dei 17 SDGs impartiti dalla stessa, si è potuto notare un importante cambio di rotta da parte del mondo su questo fronte, evidenziando ulteriormente la necessità imposta dal mondo di cambiare rotta e soprattutto di quanto sia grave la situazione.

L'analisi degli SDGs ci dimostra sia ciò che si sta facendo, sia che ci stiamo muovendo verso una giusta direzione, ma dimostra anche che bisogna aumentare e migliorare perché così non basta.

Il Covid, appunto, ha dimostrato che vanno bene le intenzioni, ma le intenzioni sono troppo fragili e che eventi come crisi sanitarie, oppure crisi economiche, hanno impatti devastanti sugli obiettivi di sostenibilità (Nel 2020 tutti gli SDGs hanno smesso di progredire ed anzi hanno iniziato a regredire, cosa che non si era mai registrata dal 2015).

Per questa ragione Toyota e Coop sono esempi di come si possa avere una visione sostenibile di azienda, indipendentemente da ciò che tocca il mondo, e contribuiscono ad eliminare l'idea che agire in maniera sostenibile possa avere impatti sui risultati. Queste realtà aziendali, pur avendo avuto da sempre una particolare attenzione alla sostenibilità, hanno dovuto apportare trasformazioni verso un'economia circolare, rimodellando e ripensando, in maniera attiva e strategica, i processi produttivi, le relazioni e l'intera realtà aziendale.

Per queste due aziende, la ricerca scientifica e la tecnologia hanno reso possibile valutare ed aumentare il potenziale innovativo delle strategie adottate; come anche la modifica degli assetti normativi che hanno aiutato a rendere più semplici le opportunità e a supportare le nuove visioni aziendali.

Il Marketing, come la Comunicazione Interna, ricopre nell'azienda e fuori dall'azienda un ruolo importante di trasmissione di valori, colmando quel divario che vi è tra accrescimento del valore del prodotto e percezione dei clienti di quel prodotto⁴⁶.

⁴⁶ Di Maria, Eleonora, et al. "L'economia circolare nelle imprese italiane e il contributo di industria 4.0." Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno", Laboratorio Manifattura Digitale e Legambiente. 2018.

Questi sono esempi di aziende che si spingono/spronano non per necessità, ma per ricercare un'innovazione profonda e radicale, tale da sviluppare prodotti che possano arrivare a mutare il modello take-make-dispose⁴⁷.

Anche lo sviluppo e l'articolazione dello smart-working⁴⁸, dell'open leadership sono innovazioni che si stanno affermando in maniera concreta.

L'aumentare del diffondersi di logiche di economia circolare con molta probabilità porterà ad una fine delle imprese classiche di mera e sola massimizzazione del profitto (generazione di liquidità), passando ad una visione più aperta, priva di una struttura classica dei modelli manageriali.

Da qui la necessità di parlare della Gestione delle Risorse Umane, funzione comunemente definita di staff, ma questo non deve esser visto in modo dispregiativo, anzi dovrebbe avvalorare il ruolo che ha.

Aver modo di lavorare sulla cultura aziendale, formare i dipendenti, selezionarli, allontanarli, definire piani di crescita, rapportarsi e incidere sulle intenzioni del top management, come pensare al reward dei dipendenti e tutte le altre sfumature del ruolo HR, sono compiti di primaria importanza che possono incidere sulle sorti di un'azienda in maniera rilevante.

Per questa ragione ho voluto trattare il tema della sostenibilità e dell'impresa che per storia sono sempre stati antagonisti, ragionando sul fatto che, se si riuscisse a mutare l'azienda dalle sue fondamenta e dalle caratteristiche dei dipendenti (mentalità, competenze ed etc...), allora si potrebbe veramente riuscire a creare un binomio perfetto, che potrebbe portare la sostenibilità sempre più al centro dell'attenzione e della cultura mondiale.

In conclusione, quindi, arriviamo a definire come strategia di sostenibilità sul piano organizzativo del capitale umano la capacità di saper definire nel breve e lungo periodo un set di competenze, di engagement, di capitale intellettuale e sociale dell'azienda utile e necessario ad uno sviluppo durativo, tale da includere una funzione HRM che sia concentrata su quelle attività

⁴⁷ L'economia lineare (in inglese "take-make-dispose model"), modello di crescita economica che ha caratterizzato gli ultimi 150 anni, si definisce come un'economia industriale, di mercato, basata sull'estrazione di materie prime sempre nuove, sul consumo di massa e sulla produzione di scarto una volta raggiunta la fine della vita del prodotto.

⁴⁸ Domenico de Masi, "Smart Working", afferma che la crescita e lo sviluppo dello smart working ha raggiunto un livello tale che, se avessimo seguito la curva di crescita precedente al Covid, sarebbe stato raggiunto tra 100.000 anni.

centrali e che, tramite lo studio, sia capace di generare un vantaggio competitivo per l'organizzazione, diventando così il vero e proprio valore aggiunto.

Serve una cultura innovativa per agevolare la sostenibilità ambientale come una trasparenza di comunicazione, una struttura mutevole/flessibile e una leadership attiva e reattiva, rendendo così ogni funzione capace di incidere concretamente per raggiungere quegli obiettivi di sostenibilità preposti.

Abbiamo ribadito più volte che, pur essendoci più quadri teorici in letteratura su questo tema, rimangono ancora carenze che spieghino l'intero fenomeno; l'SHRM ormai è riconosciuta nei suoi vantaggi, ma è difficile individuare il valore aggiunto in termini di redditività e di produttività.

La crisi economica prima e la crisi sanitaria poi hanno messo il mondo di fronte all'impossibilità di poter rivedere determinati modelli, ma si è deciso di assumere strategie che mirino al raggiungimento di risultati tanto economici quanto sociali allo stesso tempo.

In tutto ciò la funzione HR gioca un ruolo accorto, in quanto responsabile del primo incontro tra azienda e persone, che poi segneranno la società, oltre che occuparsi del cambiamento, sviluppo e diffusione di una cultura responsabile (gestione processi e comportamenti). Così, dunque, varie funzioni, definibili come tradizionali, acquistano nuova vita in ottica di sviluppo sostenibile, diventando così primarie nella lotta al cambiamento responsabile, come anche il responsabile HR dovrà porsi come guida dei vertici in questa transizione sostenibile con interventi mirati anche su processi, strumenti, ruoli.

Marco Guerci nel suo libro⁴⁹ si domandava se oggi le applicazioni di pratiche sostenibili sono un obbligo o solo un passo avanti verso un'unione sociale in ottica di protezione ambientale, rispondendosi che è una sfida aperta per HRM e che l'essere green, che sia vero, di senso, sentito, non fittizio, in definitiva paga però sotto ogni punto di vista.

Oggi si suggerisce di aggiungere che: "non è obbligo ciò che è diventato un dovere" e che se l'uomo ha la responsabilità di rimediare ai propri danni, allora che sia la gestione dell'uomo in azienda ad essere da trampolino di lancio per una nuova concezione di "Lavoro Sostenibile", basata su altruismo e su un sano modo di vivere, anche perchè non sembra ci siano alternative.

⁴⁹ Marco Guerci. «La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa.», pag.206, Franco Angeli, 2011.

Ringraziamenti

È per me doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento speciale alla mia relatrice Laura Innocenti e al correlatore Gabriele Gabrielli, per la loro immensa pazienza, per le conoscenze trasmesse e per i loro indispensabili consigli che mi hanno accompagnato dall'inizio del Master in Gestione Risorse Umane e Organizzazione fino alla fine del percorso Magistrale in Gestione d'Impresa.

Sono tante, poi, le persone a cui devo dire grazie per questo traguardo: tra i primi ci sono i miei genitori, che hanno continuato a credere in me anche quando io stesso avevo smesso di crederci, stimolando le mie ambizioni senza arrivare mai a giudicarmi per gli insuccessi o per scelte che non dividevano pienamente. Senza di loro, non avrei avuto la possibilità di dedicarmi allo studio senza troppe preoccupazioni e, soprattutto, di crescere con sani principi: “siete il mio esempio e i miei idoli, vi voglio bene”.

Ringrazio mio fratello Lorenzo per avermi parlato sempre con chiarezza, dipingendomi la realtà non per come dovrebbe essere, ma per quella che è, spronandomi a ritrovare forza e fame nell'affrontare ogni difficoltà con coraggio, decisione e consapevolezza delle mie qualità.

Ringrazio Alice, il mio amore, la persona che più di ogni altra ha dato una svolta in positivo alla mia vita: “sei la dimostrazione che la dedizione, la perseveranza e l'impegno sono qualità inestimabili che mi hai aiutato a sviluppare, fungendo te stessa da esempio. Sei la mia fortuna più grande: Ti amo”.

Ringrazio i miei nonni, che mi hanno dato modo di capire che il tempo è una risorsa inestimabile a cui bisogna dar valore e sostanza. Che prima di tutti hanno evidenziato come le diversità non debbano mai esser giudicate, bensì comprese ed apprezzate, in quanto la vita deve esser fatta di umiltà.

Ringrazio infine la grande schiera di amici che mi circondano, gli amici di sempre e quelli della “Specchiotta⁵⁰”, quelli di oggi, quelli di ieri, quelli che non si capisce se sono vicini o lontani, insomma: grazie a tutti voi che fate parte della mia vita e di quella famiglia che ho avuto la fortuna di costruirmi da solo. Permettetemi di menzionare in particolare Sepe, Manfred e Livia, che più di tutti mi sono stati accanto, comprendendo e criticando, sorridendo e piangendo, divertendosi o annoiandosi, ma sempre con un valore inestimabile come quello della sincerità: “vi voglio bene”.

Ringrazio me stesso per essere stato capace di riuscire a vedere e a dar valore a tutto ciò, arrivando a mettermi alla prova riuscendo a stupirmi, non solo sul fronte dello studio, ma anche su quello del tempo, dato che la fretta mi ha sempre mandato in tilt (“mamma non ridere”) ed oggi finalmente posso dire a me stesso: “In due anni master e magistrale? Sì, ci sono riuscito. Bravo Matteo!”

In conclusione, dedico questa tesi, ma in realtà tutto questo lungo periodo di crescita, a tutte quelle persone che per un destino avverso oggi non sono più qui. Ad una su tutte, Luca, una di quelle persone che mi sarebbe piaciuto citare nel paragrafo precedente, ma che purtroppo “l’inesattezza della vita” mi ha portato via. La persona che mi ha dimostrato che volere è potere: “tu più di tutti sai quanto aspettavo e aspettavamo questo momento, il momento in cui finiscono le “chiacchiere”, come tu le chiamavi, e inizia “il bello”, cioè la possibilità di tramutare la propria fatica in concretezza e, finalmente, di poter essere d’aiuto per gli altri con i propri mezzi, anche solo offrendo una cena agli amici con gioia, perché è arrivato il primo stipendio. Grazie per avermi insegnato cosa significa essere altruista, autentico e fratello per scelta”.

⁵⁰ Specchiotta, località balneare frazione del comune di Carovigno, in provincia di Brindisi.

Bibliografia

Alessandro Donadio, HRevoluzione: FrancoAngeli, 2019

Domenico De Masi, Smart Working, Venezia: Marsilio NODI, 2020

Gabrielli, Profili, Organizzazione e gestione risorse umane: ISEDI, 2016

Marco Guerci, “La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell’impresa”, Franco angelo 2011

Massimo Pilati, Henry L. Tosi, Comportamento Organizzativo, Milano: Egea S.P.A., 2017

Matteo Pedrini, Marco Guerci, Stefania Bertolini, CSR Manager e Direttore del Personale, Un’alleanza per la gestione sostenibile delle Risorse Umane, Milano: CSR manager network Italia, 2011

Sitografia:

Accenture, un modello per misurare la sostenibilità, economia circolare (italiacircolare.it)

Asvis.it

DeloitteRiskAdvisory_BusinessReport.pdf

GreenItaly 2020 - Symbola

<https://it.odmconsulting.com/blog/2021/05/12/la-sostenibilita-parte-dalle-risorse-umane/>

<https://www.castiellodantonio.it/le-risorse-umane-che-aiutano-la-sostenibilit%C3%A0-ambientale>

<https://humanresourcesmanagement.altervista.org/sostenibilita-delle-risorse-umane/>

<https://www.toyota.it/mondo-toyota/ambiente/>

<https://www.pmi.it/professioni/lavoro-e-carriera/192430/chi-il-csr-manager.html>

<https://www.csrmanagernetwork.it/>

https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/financial-results/2020_4q_overview_en.pdf

<https://fpsshare.it>

ONU Italia La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (unric.org)

JSB per la sostenibilità ambientale: il progetto agroforestale Treedom - (jsb-solutions.com)

Rapporto GreenItaly 2020 — Assolombarda

Supply Chain & Sustainability Strategy | Accenture

Sostenibilità: quando innovazione e modelli di business sani creano valore condiviso
(advmedialab.com)

Sostenibilitaaziendale.it

www.e-coop.it

Articoli:

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (asvis.it)

Blog EllePì – Il 2018 sarà l’anno dei Sustainable Development Goals? – Lavoroperlapersona

Incontri EllePì – La sfida culturale della sostenibilità: come ripensare lavoro ed economia per un futuro più giusto? – Lavoroperlapersona

Incontri EllePì – La sfida culturale della Sostenibilità: ripensare l’impresa per un futuro più giusto – Bologna – 20 Aprile – Lavoroperlapersona

Webinar EllePì – Un capitalismo sostenibile è possibile? Idee e testimonianze di trasformazione – Lavoroperlapersona

“Sole 24 ore”: La sostenibilità? Parte delle risorse umane, 2021

“57 benefit impagabili per aziende più felici” Andrea De Vita (2016)

Interviste:

Ginevra Boncianni, Hr generalist di JSB consulting

Leonardo Maria Lupo, Responsabile del Personale di Area del Canale Supermercati di COOP