

## **3 Le aziende: strumenti, obiettivi e opportunità**

**Sommario** 3.1 Un nuovo approccio alla sostenibilità. – 3.2 Conoscere il proprio impatto. – 3.3 Migliorare la propria performance. – 3.4 Comunicare efficacemente: il caso delle etichette ambientali. – 3.5 Reperire risorse con la finanza sostenibile.

### **3.1 Un nuovo approccio alla sostenibilità**

Le aziende e soprattutto il comparto industriale manifatturiero sono spesso additate come i principali responsabili delle problematiche collegate a inquinamento e cambiamenti climatici. Nonostante l'indubitabile e significativo impatto delle attività industriali sull'ambiente, vi sono almeno un paio di considerazioni da fare al fine di fornire una prospettiva più equilibrata sul tema. Anzitutto, il contributo effettivo di tale comparto alle emissioni inquinanti in atmosfera è probabilmente percepito dall'opinione pubblica come maggiore di quanto in realtà non sia. Secondo i dati della International Energy Agency (IEA), per esempio, il settore industria (escludendo il comparto energetico) è responsabile di circa un quarto delle emissioni di CO<sub>2</sub> a livello globale: certamente tante, ma presumibilmente meno di quanto molti cittadini potrebbero aspettarsi. Inoltre, negli ultimi trent'anni si è assistito a una profonda metamorfosi in quello che è l'approccio delle aziende alla sostenibilità, che con un percorso virtuoso sono passate da una timida attenzione alle istanze ambientali e sociali a una effettiva integrazione nelle strategie aziendali dei cosiddetti principi ESG (Environmental, Social, Governance). Prime avvisaglie concrete di questo cambiamento iniziarono a manifestarsi

negli anni Novanta, sulla scia di una crescente consapevolezza in fette sempre più rilevanti del mercato dei danni delle attività di origine antropica sull'ambiente.

In questi anni pionieristici, alcune lungimiranti aziende adottarono per prime codici etici e Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) con l'obiettivo primario di garantire la conformità normativa: in altre parole, la spinta iniziale era quella di tutelare l'azienda da potenziali sanzioni legali derivanti dal mancato rispetto di parametri ambientali specifici, come gli standard di emissioni nocive. Una tale impostazione iniziale si è poi progressivamente evoluta e, col passare del tempo, sempre più aziende hanno compreso quanto l'adozione di codici etici e SGA non solo potesse scongiurare sanzioni riducendo nel contempo i rischi ambientali, ma anche apportare numerosi benefici tangibili, tra cui il miglioramento dell'immagine aziendale (rafforzamento della reputazione e della fiducia di clienti, investitori e partner), l'incremento dell'efficienza operativa (ottimizzazione delle risorse e minimizzazione degli sprechi, generando risparmi economici e migliorando la competitività aziendale), la motivazione e la fidelizzazione dei dipendenti stessi nonché l'accesso a nuovi mercati e opportunità di business. In definitiva, l'adozione di codici etici e SGA si è trasformata da mero adempimento normativo a effettiva strategia aziendale, in grado di posizionare le aziende che abbracciano una tale lungimirante visione come leader nel panorama competitivo e di contribuire nel contempo a costruire un futuro più sostenibile.

L'evoluzione qui brevemente tracciata è in realtà l'esito di un percorso lungo e complesso, che ha richiesto alle aziende di riconsiderare in toto il proprio approccio alle strategie competitive e al business stesso, confrontandosi in modo nuovo con i cambiamenti sociali, economici, ambientali e tecnologici in atto. Come visto, inizialmente la sostenibilità veniva percepita come un onere necessario piuttosto che un'opportunità, con le aziende che tendevano a concentrarsi sui costi associati agli investimenti per adeguarsi alle normative ambientali più che sulle potenzialità strategiche che la sostenibilità poteva offrire. Coerentemente con tale visione, l'approccio dominante poteva essere definito *end of pipe* (i.e. all'estremo della ciminiera). L'obiettivo principale consisteva tipicamente nel limitare le emissioni nocive al fine di farle rientrare entro i limiti di legge, mentre la strategia non prevedeva di modificare prodotti e processi produttivi in quanto tali, limitandosi ad aggiungere, come suggerisce il nome stesso, un *filtro* sulle ciminiere degli impianti di produzione per abbattere i fumi. E lo stesso dicasi per altre tipologie di impatto ambientale diverse dalle emissioni in atmosfera, per le quali erano presenti più o meno stringenti vincoli normativi.

Negli anni 2000 si assiste a un ulteriore salto qualitativo nel rapporto fra aziende e sostenibilità, con il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) che diventa asse portante delle strategie

aziendali, unendo al tradizionale focus sugli impatti ambientali un rinnovato interesse per impatti sociali e relazioni con gli stakeholder. Si iniziano a diffondere quindi la filantropia, il volontariato aziendale, accompagnati da iniziative per la conciliazione vita-lavoro e la valorizzazione delle diversità. Di pari passo con questa nuova sensibilità, l'approccio *end of pipe* inizia a lasciare progressivamente spazio a un orientamento più proattivo coerente con i dettami della cosiddetta *economia circolare*, o *circular economy*. Questa si configura come un modello economico alternativo al tradizionale modello lineare *estrarre-produrre-usare-gettare* che aveva trovato piena affermazione con la produzione di massa, e in contrasto con questo si prefigge l'obiettivo primario di massimizzare il valore delle risorse riducendo nel contempo la produzione di rifiuti tramite un ciclo continuo di Riutilizzo, Riparazione, Riciclo e Rigenerazione, ovvero i pilastri della strategia delle 4 R alla base dell'obiettivo 12.5 dell'Agenda 2030. In contrapposizione al modello lineare, che si basa sull'utilizzo smodato di risorse naturali e sulla produzione di emissioni e rifiuti capace di trovare un tetto solo nei limiti di legge, l'economia circolare mira quindi ad allungare il ciclo di vita dei prodotti (progettandoli per essere facilmente riparabili, riutilizzabili e riciclabili), riducendo il consumo di materie prime tramite l'utilizzo di materiali riciclati o provenienti da fonti rinnovabili e valorizzando i rifiuti, trasformandoli quando possibile in nuove risorse.

Inspirandosi ai cicli naturali, l'economia circolare mira quindi a creare sistemi produttivi efficienti, in cui i materiali mantengono il loro valore il più a lungo possibile riducendo significativamente in questo modo la pressione sulle materie prime vergini e l'impatto ambientale complessivo. Il nuovo paradigma produttivo si basa dunque sul principio dell'eco-efficienza, ovvero sulla massimizzazione del valore dei prodotti e dei servizi lungo l'intero ciclo di vita, dalla progettazione alla fine del ciclo in un paradigma che prevede la chiusura dei cicli di materiali, minimizzando la generazione di rifiuti e la dipendenza da risorse finite. Questo nuovo approccio implica una rivisitazione a 360 gradi delle attività aziendali, ridefinendo radicalmente il design di prodotti e servizi e impattando su una serie di aspetti fondanti della strategia di business che spaziano dalla scelta delle materie prime alla gestione del fine vita dei prodotti (*take-back systems*), da modelli di business all'avanguardia (*sharing*, servitizzazione) a innovativi approcci alla logistica (*reverse logistics*), e così via. Trattasi quindi di un nuovo paradigma economico che introduce sfide organizzative e di management estremamente ampie, con implicazioni che trascendono i confini aziendali coinvolgendo l'intero sistema produttivo. Le imprese sono chiamate a sviluppare nuove competenze, a gestire la complessità dei nuovi modelli di business e a promuovere la collaborazione con altri attori della filiera. La valorizzazione dei flussi materiali ed energetici all'interno di sistemi produttivi integrati, come

la simbiosi industriale, rappresenta una sfida cruciale per la transizione verso un'economia più sostenibile (per un approfondimento su origini, principi e modelli di business orientati all'economia circolare si suggerisce Gusmerotti et al. 2020).

La transizione verso un'economia circolare rappresenta un obiettivo prioritario a livello europeo, sostenuto attivamente da governi nazionali, imprese e stakeholder. Il potenziale di questo modello risiede nella sua capacità di attrarre investimenti e stimolare lo sviluppo sostenibile, garantendo alle aziende che si fanno portatrici di questa nuova visione importanti opportunità di risparmi e, di conseguenza, vantaggi competitivi sulla concorrenza. Parimenti, l'adozione di un modello economico circolare rappresenta una sfida cruciale per il sistema produttivo e per la società nel suo complesso, richiedendo un profondo cambiamento di paradigma con l'abbandono di pratiche insostenibili e l'adozione di nuovi processi e modelli di consumo. L'Italia ha il potenziale per essere apripista di questa rivoluzione, grazie a diverse realtà che già si distinguono per il loro impegno concreto e per le professionalità di cui il nostro paese è tradizionalmente ricco: per sfruttare un tale potenziale serve comunque un forte indirizzo e coordinamento a livello nazionale, definendo un quadro normativo chiaro e incentivante che favorisca l'accesso a strumenti finanziari adeguati e rimuova le barriere non tecnologiche (e.g. burocratiche) che ostacolano la diffusione di modelli di business circolari. Questi, pur nella loro eterogeneità, possono essere riassunti come da tabella [tab. 3.1].

**Tabella 3.1** Business models di economia circolare. Fonte: rielaborazione dati OECD

	<b>Circular supply</b>	<b>Resource recovery</b>	<b>Product life extension</b>	<b>Sharing</b>	<b>Product service system</b>
<b>Caratteristiche</b>	Sostituire input tradizionali con materiale rinnovabile, riciclato o bio	Produrre materie prime secondarie dagli scarti	Estendere la vita del prodotto	Diffondere l'utilizzo di prodotti e asset esistenti	Fornire servizi prima che prodotti. La proprietà del prodotto resta in campo al fornitore
<b>Driver di efficienza</b>	Closed loop per i materiali	Closed loop per i materiali	Slow loop per i materiali	Flussi di risorse limitati	Flussi di risorse limitati
<b>Sotto-tipologie di business model</b>	Cradle to cradle	Industrial symbiosis Recycling Upcycling Downcycling	Classic long life Direct use Repair Refurbishment Remanufacture	Co-ownership Co-access	Product oriented User oriented Result oriented
<b>Tipico settore di applicazione</b>	Eterogeneo	Metalli, carta e plastica	Automotive, elettronica	Trasporti	Energia, trasporti

Se tradizionalmente i dati e le informazioni sugli impatti ambientali e sociali dell'attività d'impresa venivano custoditi gelosamente all'interno di quest'ultima (con la sola eccezione di quanto dovuto alle autorità competenti di controllo), la trasparenza è diventata un formidabile strumento di comunicazione con cui l'azienda vuole rendere partecipi il mercato e tutti gli stakeholder coinvolti di quelle che sono le politiche adottate in tema di sostenibilità e di quali gli obiettivi e le strategie per raggiungerli: in questo nuovo scenario le aziende pubblicano quindi periodicamente report di sostenibilità che illustrano progressi e performance in materia di ESG.

Se quindi le aziende erano solite delegare il tema della sostenibilità ai reparti tecnici coerentemente con l'obiettivo quasi esclusivo di limitare (a fini di conformità legislativa) gli impatti ambientali, oggi si parla viceversa di responsabilità diffusa in cui a fianco della sempre fondamentale componente ingegneristica vengono coinvolte tutte le diverse funzioni aziendali inclusa quella comunicativa e di marketing rivolta ai consumatori (di cui si parlerà estensivamente nel cap. 4) ma anche da altri attori fondamentali quali per esempio gli investitori, istituzionali e non.

E la rilevanza del reperimento di risorse finanziarie sul mercato permette di collegarsi a un altro tema particolarmente importante. Nonostante gli investitori possano legittimamente non avere un interesse specifico nel tema della sostenibilità e come unico obiettivo la massimizzazione economica dell'investimento sostenuto, è possibile notare come vi sia oggi grande attenzione a investire in aziende e iniziative che dimostrino comunque un orientamento marcato alle dimensioni ESG. La ragione è chiaramente riconducibile al fatto che, a differenza di anni fa, vi è diffusa consapevolezza che aziende sostenibili saranno presumibilmente più competitive nel medio e lungo termine, capaci di dare una risposta adeguata a segmenti crescenti della popolazione interessati a un'offerta etica ed ecologica (e disposti a sostenere un *premium price*); inoltre, le aziende sostenibili saranno anche più attente a tematiche quali il rispetto delle regolamentazioni a tutti i livelli (e.g. normative ambientali, sicurezza sul posto di lavoro ecc.) e sarà quindi più difficile che incorrano in sanzioni o comunque in danni economici di varia natura. Per quanto detto, è presumibile che tali aziende permettano agli investitori di ottenere un tornaconto più soddisfacente, coerentemente con una robusta letteratura che sottolinea come vi sia una importante correlazione tra CSR e competitività *tout court*, in termini di indicatori tradizionali quali fatturato, profitti e quote di mercato.

Il problema per molti investitori è semmai rappresentato dalla difficoltà di giudicare dall'esterno quanto un'azienda sia effettivamente sostenibile, non potendosi basare esclusivamente sulle affermazioni, sulle pubblicità e sulla documentazione predisposta dall'azienda medesima. Vi sono quindi dei soggetti che si occupano

professionalmente della redazione di veri e propri indici di sostenibilità (in grado di fornire una valutazione sulla sostenibilità sia in generale sia su specifici aspetti legati a quest'ultima) per una serie di aziende prese in considerazione. Uno dei casi più famosi riguarda i Dow Jones Sustainability Indices, lanciati nel 1999, che rappresentano una famiglia di indici atti a valutare la performance di sostenibilità delle aziende più sostenibili fra le maggiori organizzazioni presenti sull'indice Dow Jones Global Total Stock Market Index. Questi indici rappresentano il primo benchmark di sostenibilità e sono diventati un importante punto di riferimento per tutti coloro che siano interessati a investire prendendo in considerazione la performance di sostenibilità delle diverse aziende. Esistono ovviamente strumenti di rating simili, fra cui si possono menzionare a titolo esemplificativo gli MSCI ESG ratings che mirano a misurare la gestione da parte di un'azienda dei rischi e delle opportunità ESG in grado di avere impatti anche da un punto di vista finanziario: questi ratings utilizzano una metodologia basata su regole predefinite al fine di identificare leader e *laggard* di settore in base all'esposizione ai rischi ESG e alla capacità di gestirli rispetto ai concorrenti.

Sono numerosi ed eterogenei gli strumenti a disposizione delle aziende che intendano implementare un business model orientato a sostenibilità e circolarità, coinvolgendo le persone che lavorano ai diversi livelli dell'organizzazione (dalle posizioni apicali ai livelli operativi) e sviluppando una vera e propria cultura aziendale basata sulla sostenibilità in cui ciascuno è consapevole dell'importanza del tema e viene responsabilizzato per il raggiungimento degli obiettivi aziendali in questo campo. Nella consapevolezza della testé menzionata ampiezza dei possibili strumenti e conseguentemente senza presunzione di esaustività, l'analisi che segue propone una classificazione per macro-categorie, utile per fornire al lettore una prima infarinatura e una panoramica sulla quale innestare poi descrizioni e specificazioni più di dettaglio. Come caveat preliminare, è importante sottolineare che l'inserimento di uno strumento in una specifica categoria deriva da una esigenza di catalogazione, ma non ne esclude l'applicabilità in altri ambiti: strumenti come EMAS o la Global Reporting Initiative (GRI), per esempio, pur essendo rispettivamente un sistema di gestione ambientale e uno standard di reporting, possono essere utilizzati sia per la gestione interna della sostenibilità che per la comunicazione verso gli stakeholder esterni.

Le macro-categorie descritte nei paragrafi seguenti si riferiscono rispettivamente agli strumenti per la valutazione di impatto, ai sistemi di gestione ambientale, agli strumenti per la comunicazione sostenibile e infine agli strumenti di finanza sostenibile.

### 3.2 Conoscere il proprio impatto

Un passo propedeutico a qualsivoglia azione atta a migliorare la performance ambientale di un'azienda è certamente rappresentato da un'adeguata conoscenza di quelli che sono gli impatti delle proprie attività. A questo fine, diversi strumenti e metodologie sono stati sviluppati per supportare analisi approfondite in merito: il paragrafo si sofferma nello specifico su due metodi di valutazione che assumono una rilevanza particolare, ovvero la Life Cycle Assessment (LCA) e la *carbon footprint*.

L'LCA (altresì detta Analisi del Ciclo di Vita) è uno strumento che consente di quantificare l'impatto ambientale di un prodotto, un servizio o un processo lungo l'intero ciclo di vita. Ciò significa per esempio che, nel caso di un prodotto tangibile, non si considerano esclusivamente le fasi di produzione vera e propria e di utilizzo del prodotto stesso, ma anche fasi quali l'estrazione delle materie prime o lo smaltimento finale. Si pensi al caso delle auto elettriche (oggetto di un'approfondita discussione nel cap. 6): buona parte degli impatti sull'ambiente sono ascrivibili alle attività per l'estrazione del litio necessario per le batterie di alimentazione, piuttosto che allo smaltimento di queste ultime, una volta esaurito il ciclo vitale. Un approccio basato sulla LCA, coerentemente con la prospettiva della circolarità, fornisce una visione olistica dell'impatto ambientale, non limitandosi quindi a considerare solo una specifica fase del ciclo di vita, ma analizzando l'intero processo: alla tradizionale locuzione *from cradle to grave* 'dalla culla alla tomba' si preferisce quindi l'alternativa *from cradle to cradle*, in riferimento a modelli di progettazione e produzione circolare che mirano a creare prodotti e sistemi completamente sostenibili, con i materiali utilizzati per creare prodotti che non dovrebbero diventare rifiuti alla fine del loro ciclo di vita, ma viceversa essere riutilizzati o riciclati per creare nuovi prodotti.

L'LCA aiuta a migliorare la performance ambientale, offrendo una visione completa degli impatti aziendali, identificando le possibili aree di miglioramento massimizzando l'efficacia delle azioni volte a ridurre l'impatto ambientale di un prodotto, portando nel contempo a un risparmio di costi (in termini di materiali, energia e tempo) nonché a una migliore reputazione aziendale: l'LCA può essere difatti utilizzata al fine di comunicare in modo trasparente l'impatto ambientale di un prodotto o processo agli stakeholder, facendo di conseguenza aumentare la fiducia di consumatori e investitori (per un approfondimento sulla metodologia LCA, sulle sue applicazioni e sulle sfide contemporanee si consigliano Hauschild et al. 2018; Pati 2022). L'LCA, il cui corretto svolgimento viene regolato da specifiche norme della International Organization for Standardization (ISO 14040 Principi e quadro di riferimento; ISO 14041 Requisiti per l'analisi del ciclo di vita; ISO 14042 Valutazione dell'impatto del ciclo di vita; ISO

14043 Interpretazione del ciclo di vita), può essere sostanzialmente suddivisa in quattro step. Si parte con la definizione degli obiettivi, chiarendo lo scopo dell'LCA e il sistema da analizzare (prodotto, servizio, processo). Si procede successivamente con l'inventario del ciclo di vita, raccogliendo dati quantitativi su tutti i flussi di materia ed energia che entrano ed escono dal sistema in ogni fase del ciclo di vita. Segue la fase di valutazione degli impatti, in cui si calcolano gli impatti ambientali associati a tali flussi, utilizzando modelli e metodi di calcolo specifici per diverse categorie di impatto (e.g. riscaldamento globale, acidificazione, eutrofizzazione). Infine, nello step di interpretazione dei risultati, si analizzano gli esiti della valutazione degli impatti e si traggono conclusioni sull'LCA, identificando le fasi del ciclo di vita con i maggiori impatti e le possibili aree di miglioramento.

Se l'LCA è una metodologia che valuta l'impatto ambientale a largo raggio, la *carbon footprint* (i.e. impronta di carbonio) è un indicatore chiave che permette di quantificare l'impatto di specifiche attività o prodotti su cambiamento climatico e riscaldamento globale, focalizzandosi come suggerito dal nome sulla quantità di anidride carbonica e di altri gas serra rilasciati nell'atmosfera. La *carbon footprint* si applica spesso a prodotti e servizi (magari nel contesto di una più ampia LCA di cui può quindi rappresentare un tassello importante), ma è uno strumento estremamente versatile che può essere applicato a qualsiasi attività o entità in grado di generare gas a effetto serra, sia direttamente che indirettamente (e.g. *carbon footprint* di persone, città, manifestazioni, politiche pubbliche, e così via). L'impronta di carbonio si rivela uno strumento fondamentale non solo per la tutela dell'ambiente, ma anche per le strategie di business di successo per aziende che desiderino valorizzare il proprio impegno verso la sostenibilità. Questo prevede, partendo dal calcolo e dalla contabilizzazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'adozione di un vero e proprio sistema di *carbon management*, in grado di identificare e realizzare interventi di riduzione delle emissioni, favorendo l'adozione di tecnologie a basso contenuto di carbonio e massimizzando l'efficienza economica.

Oltre a implementare misure di riduzione delle emissioni, le aziende possono adottare strategie di neutralizzazione delle medesime perseguendo quindi la cosiddetta *carbon neutrality*, che comporta la compensazione delle emissioni residue attraverso progetti di compensazione (si pensi a investimenti nella produzione di energia rinnovabile, o alla piantumazione di alberi), permettendo alle aziende di rafforzare la propria posizione sul mercato e di consolidare la propria immagine ambientalmente responsabile. Riassumendo, la *carbon footprint* rappresenta un valido strumento per le aziende che aspirano a valorizzare le loro attività in ottica ESG: attraverso la misurazione e la riduzione della propria impronta di carbonio,



le aziende possono rafforzare la propria reputazione e attrarre nuovi clienti, sempre più sensibili all'impatto ambientale dei prodotti e servizi che scelgono. Nel contempo, una strategia oculata di *carbon management* permette di ridurre i costi energetici e aumentare l'efficienza operativa, favorendo un modello di business sostenibile a lungo termine e adeguando le attività d'impresa alle normative sempre più stringenti in materia di emissioni.

### 3.3 Migliorare la propria performance

Gli SGA (o EMS, Environmental Management Systems) sono strumenti volontari che aiutano le organizzazioni a gestire in modo sistematico e documentato le attività al fine di migliorare la gestione dei propri aspetti ambientali e raggiungere un miglioramento continuo delle prestazioni ambientali. Più nello specifico, la norma UNI EN ISO 14001 li definisce come «la parte del sistema di un'organizzazione utilizzata per sviluppare e attuare la propria politica ambientale e gestire i propri aspetti ambientali». Alla base degli SGA vi è l'applicazione di un processo continuo e iterativo fondato su quattro principi cardine: Plan (pianificare le azioni - e relative responsabilità - per perseguire il miglioramento delle performance ambientali); Do (seguire le azioni pianificate, secondo precise modalità e tempistiche); Check (verificare la coerenza fra pianificazione e implementazione, nel più ampio contesto dei requisiti stabiliti); Act (agire per definire le eventuali azioni correttive).

Per le aziende che intendano implementare un SGA e ottenere quindi una certificazione ambientale per i propri processi produttivi, i principali riferimenti internazionali sono rappresentati dal Regolamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme, Reg. 1221/2009) e dallo standard ISO14001. Benché simili negli obiettivi, EMAS e ISO14001 sono caratterizzati da importanti differenze: anzitutto EMAS è un regolamento europeo mentre ISO14001 è uno standard internazionale (la cui prima versione risale al 1996) emesso e aggiornato dall'International Organization for Standardization, in cui vengono specificati i requisiti per un sistema di gestione ambientale efficace. Come specificato da Testa e colleghi in un contributo cui si rimanda per una trattazione più approfondita di EMAS e ISO14001 (Testa et al. 2014), i due standard hanno inizialmente sofferto di una sorta di competizione, avendo sostanzialmente lo stesso obiettivo. La Commissione Europea ha successivamente cercato di ottenere maggiori sinergie, riconoscendo ufficialmente la ISO14001 come norma di riferimento per l'implementazione di un EMS e anche per ottenere la registrazione EMAS (EMAS II, nel 2001). Una ulteriore revisione ha esteso il campo di applicazione di EMAS a tutte le organizzazioni come per ISO14001 (e non solo a specifici comparti manifatturieri),

giungendo poi nel 2009 alla versione attuale dello schema (EMAS III), in cui il regolamento viene esteso a paesi extra-UE.

EMAS si basa su tre pilastri interrelati che riguardano il miglioramento continuo, la trasparenza e la verifica indipendente. Il concetto del miglioramento continuo rappresenta il fulcro della filosofia EMAS, con i soggetti certificati che si impegnano a migliorare continuamente le proprie prestazioni ambientali attraverso un processo di revisione sistematica e di definizione di obiettivi concreti. A sua volta, il processo di miglioramento continuo in EMAS si basa su quattro fasi (coerenti con il paradigma Plan-Do-Check-Act prima esposto). La prima, detta di pianificazione, prevede che vengano identificati gli aspetti ambientali significativi insieme a specifici obiettivi e traguardi di miglioramento. Le azioni necessarie per il raggiungimento di questi vengono implementate nella successiva fase di attuazione, che precede poi lo step di verifica in cui l'organizzazione stessa monitora e misura le proprie prestazioni ambientali per controllare l'efficacia delle azioni implementate. A valle di questa fase vi è infine la revisione, in cui vengono apportate le modifiche necessarie al sistema di gestione ambientale per migliorare continuamente le proprie prestazioni. A garanzia dell'intero processo, un organismo di verifica accreditato svolge con cadenza regolare un controllo indipendente, per certificare che l'SGA sia stato implementato correttamente e in conformità con i requisiti EMAS, permettendo quindi di migliorare le prestazioni ambientali dell'organizzazione. La cadenza dei controlli è solitamente annuale, ma può variare in base alla natura e complessità delle attività oggetto di audit, nonché della rilevanza degli impatti ambientali a esse associata (l'organismo di verifica può anche effettuare visite non programmate qualora lo ritenga necessario).

Per quanto concerne la diffusione di EMAS, la pagina ufficiale della Commissione Europea segnala che ad Agosto 2024 risultavano certificate 4,154 organizzazioni, con l'Italia che grazie alle sue 1150 organizzazioni certificate riveste un ruolo di primo piano posizionandosi al secondo posto dietro alla Germania a 1189 (terzo paese è la Spagna con 919 organizzazioni certificate, mentre gli altri paesi non raggiungono le 300 certificazioni). Il settore più interessato dalle registrazioni EMAS [fig. 3.1] è quello dei rifiuti (Waste collection, treatment and disposal), seguito dalla Pubblica Amministrazione (Public administration and defense, compulsory social security).

Vi sono poi sistemi di gestione che si concentrano sul pilastro sociale della sostenibilità, come per esempio SA8000, sviluppato da Social Accountability International (SAI), che rappresenta un sistema di gestione volontario certificante l'impegno di un'azienda nel rispetto dei diritti umani e dei lavoratori all'interno della propria filiera produttiva. La conformità allo standard SA8000 richiede l'implementazione di un sistema di gestione che copra diversi aspetti, tra cui il



Figura 3.1 EMAS. Fonte: Ispra

lavoro minorile (divieto assoluto di lavoro minorile e tutela dei minori in età lavorativa), il lavoro forzato (divieto di qualsiasi forma di lavoro coercitivo), la libertà di associazione garantita ai lavoratori, così come il divieto di qualsivoglia discriminazione, garantendo condizioni di lavoro e salariali eque e adeguate. Il tema è chiaramente complesso, ed è quindi utile per le aziende che intendano intraprendere un tale percorso virtuoso appoggiarsi a *guidelines* complete, come per esempio la norma ISO26000 che fornisce linee guida alle organizzazioni su come gestire la responsabilità sociale. La norma rappresenta quindi una linea guida internazionale che offre un utile quadro di riferimento per le organizzazioni che desiderino migliorare le proprie prestazioni in materia di responsabilità sociale, ed è applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione a prescindere dalla natura pubblica o privata piuttosto che da settore o dimensione. La ISO26000 copre una vasta gamma di temi, tra cui i diritti umani, il lavoro, l'ambiente, la pratica equa, la lotta alla corruzione e il coinvolgimento delle parti interessate. Se la SA8000 ha quindi un chiaro focus sul tema delle condizioni di lavoro, la ISO26000 abbraccia uno spettro più ampio nel campo della responsabilità sociale, con un approccio olistico che incoraggia le organizzazioni a considerare tutti gli aspetti del proprio impatto sociale e ambientale (fra cui ovviamente anche il tema della tutela della forza-lavoro).

### 3.4 Comunicare efficacemente: il caso delle etichette ambientali

La comunicazione è tutto, sono soliti ripetere con enfasi gli esperti di marketing. Ed è indubitabile che la comunicazione aziendale in ambito ambientale e sociale non faccia eccezione, a maggior ragione in un periodo caratterizzato da un lato da una informazione fluida, pervasiva e *omnicannale*, e dall'altro da una attenzione senza precedenti alle istanze della sostenibilità. Le aziende sono quindi chiamate a implementare efficaci strategie comunicative per comunicare al mercato e a tutti i soggetti interessati il proprio impegno e i risultati

conseguiti. Un aspetto apparentemente semplice come quello comunicativo richiede in realtà alle aziende di gestire una complessità che deriva da una estrema eterogeneità di fini (compliance normativa, reperimento finanziamenti o conquista quote di mercato), target (pubblica amministrazione, finanziatori o consumatori), oggetto della comunicazione (prodotto, processo o brand) e strumenti. Questi ultimi in particolare sono estremamente variegati e possono consistere di documentazioni quali report o bilanci di sostenibilità, etichette ambientali o strategie pubblicitarie basate su un mix di strategie e canali, online e offline. Il paragrafo si focalizza a titolo esemplificativo su una specifica tipologia di strumento, rappresentato dalle etichette ambientali, che ben si presta a illustrare la complessità del tema.

Comunicare al mercato la sostenibilità di un prodotto è un task affatto semplice, per diverse motivazioni fra le quali emerge il tema del cosiddetto *greenwashing*. Unione delle parole *brainwashing* e *green*, il *greenwashing* fa riferimento a pratiche scorrette in ambito di marketing e comunicazione in cui le aziende promuovono un prodotto o un brand come più ecosostenibile di quanto in realtà non sia: aziende che nella loro comunicazione fanno riferimento alle qualità ecologiche del prodotto sottolineando come questo sia amico dell'ambiente, come il processo produttivo limiti per quanto possibile gli impatti negativi su clima ed ecosistemi, e così via. Oltre a essere una pratica chiaramente fraudolenta, il *greenwashing* comporta un ulteriore impatto negativo con pesanti ripercussioni su quelle aziende che sono effettivamente *environment-friendly*, e che propongono al mercato prodotti che realmente hanno un limitato impatto ambientale. Il problema è che molti consumatori non sono nelle condizioni di giudicare dall'esterno quale sia l'effettiva sostenibilità di un processo o di un prodotto, e si possono di conseguenza sentire manipolati, confusi e non in grado di distinguere le promozioni genuine dalle pratiche fraudolente di comunicazione ingannevole. Questa sfiducia nei meccanismi tradizionali di comunicazione ha chiaramente pervaso tutte le pubblicità che facevano riferimento a istanze ambientali ed è quindi sorta la necessità di implementare strumenti che fossero in grado di restituire fiducia ai consumatori.

Ponendosi per esempio nei panni di un consumatore interessato ad acquistare un prodotto di uso comune quale il detergente per bucato, questi si deve districare in un ginepraio di diverse offerte e di *claims* sulle caratteristiche funzionali da un lato ed ecologiche dall'altro: potrebbe sentirsi sopraffatto e non in grado di discernere dall'esterno quali siano i prodotti effettivamente più rispettosi dell'ambiente. Si può qui aprire una piccola parentesi che funga anche da caveat per il lettore. È difatti indubitabile che benché la sensibilità ambientale abbia come ripetuto più volte raggiunto livelli decisamente maggiori che in passato, è altresì vero che spesso i consumatori considerano le caratteristiche sostenibili di un prodotto come un *valore aggiunto*,

per quanto di grande importanza, dell'offerta e non sono comunque disposti a scendere a compromessi per quanto concerne le dimensioni tradizionali sulle quali si giudica la qualità di un prodotto. Un tale problema tuttora presente era ancora più sentito in passato, quando le prime aziende decise a puntare sulla sostenibilità si resero talora responsabili di un errore comunicativo. È il caso per esempio di un famoso detersivo venduto negli anni Novanta che nella comunicazione puntò troppo sulla sostenibilità del prodotto, in un periodo in cui la coscienza ecologica non era ancora sufficientemente matura e i consumatori scarsamente disposti a rinunciare alle performance tradizionali di un detersivo. Le vendite del prodotto risentirono pesantemente di questa errata strategia comunicativa, tanto che l'azienda si convinse presto a rivedere la propria strategia di marketing iniziando a illustrare prima le prestazioni funzionali tradizionali (come per esempio la capacità pulente del prodotto) e poi i fattori prettamente legati alla sostenibilità (come per esempio il tema del packaging o la bassa tossicità per gli ambienti acquatici).

Chiusa questa parentesi, torniamo all'esempio del consumatore contemporaneo interessato oltre che alle caratteristiche tradizionali di un prodotto detergente anche a quello che è il suo impatto ecologico. Per orientarsi nella miriade di opzioni disponibili, un fattore importante per superare le titubanze e le incertezze è rappresentato dal ricevere un qualche stimolo che non provenga direttamente dall'azienda, in quanto questo potrebbe essere percepito come scarsamente credibile: se invece è un soggetto terzo indipendente (in qualità di fonte autorevole e autonoma) a sancire che il prodotto è effettivamente sostenibile, l'efficacia persuasiva del messaggio sarà certamente maggiore. Ed è questo il motore che ha spinto molte aziende ad affidarsi a marchi di etichettatura ecologica forniti da soggetti terzi, facendo sviluppare lo strumento della certificazione ambientale di prodotto.

Trattasi di un processo volontario che attesta la conformità del prodotto a specifici criteri ambientali che possono riguardare l'intero ciclo di vita, dalle materie prime allo smaltimento. Si possono includere aspetti come l'uso di materie prime sostenibili, l'efficienza energetica, la riduzione dei rifiuti o il potenziale in termini di riciclabilità, in ottica di economia circolare. Le certificazioni ambientali sono numerose ed eterogenee (tanto che secondo alcuni osservatori il numero elevato e i criteri non sempre allineati possono a loro volta creare un senso di smarrimento nel mercato) e hanno una storia che affonda le radici negli anni Settanta, ma con uno sviluppo importante a partire soprattutto dagli anni Novanta del secolo scorso in risposta come visto al fenomeno del *greenwashing* e alla crescente domanda da parte del mercato di prodotti *green*.

Pur nella loro estrema eterogeneità, le certificazioni ambientali di prodotto possono essere sostanzialmente di tre tipi. Le etichette ambientali di tipo I (ISO14024) fanno riferimento al rispetto di criteri

chiaramente definiti, come nel caso del marchio Ecolabel che verrà illustrato in seguito. Si tratta sostanzialmente di bollini di garanzia che certificano che un prodotto è stato realizzato nel rispetto di determinati criteri ambientali e prestazionali. Non si tratta di semplici autodichiarazioni da parte delle aziende, ma di vere e proprie certificazioni rilasciate da un organismo indipendente, come un ente pubblico o privato. Un aspetto fondamentale è l'autonomia dell'ente certificatore, che fornisce come visto maggiore autorevolezza allo strumento e maggiore fiducia nel medesimo fra i consumatori. Quindi, come spiegato dalla stessa norma ISO14024, questo tipo di etichettatura ambientale rappresenta un «sistema volontario che identifica ufficialmente e certifica che determinati prodotti o servizi, per tutto il loro ciclo di vita, hanno un minore impatto sull'ambiente».

A differenza di quanto visto per il tipo I, le autodichiarazioni ambientali di tipo II (ISO14021) sono etichette ecologiche per prodotti di cui non esistono criteri definiti. Si tratta di una etichetta auto-dichiarata da produttori, importatori o distributori. Tuttavia, pur in assenza di criteri specifici per ogni categoria di prodotto, esistono precisi requisiti che devono essere seguiti, per esempio per un corretto e non fuorviante utilizzo di termini ambientali (e.g. riciclato, riciclabile, biodegradabile, energia recuperata, eccetera) e per un corretto utilizzo e posizionamento di simboli e grafiche.

Le etichette ambientali di tipo III (ISO14025) sono infine note anche come Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (o EPD, Environmental Product Declaration) e si basano su un'analisi del ciclo di vita LCA che viene condotta seguendo regole standard e requisiti definiti nelle cosiddette PCR, o Product Category Rules. Tale processo serve a rendere confrontabili fra loro dati e informazioni relative a specifici prodotti e categorie merceologiche.

Dopo questa breve panoramica introduttiva, ci si sofferma ora sulle etichette *green* di tipo I, delle quali le principali disponibili a livello internazionale (con le rispettive aree di applicazione) sono riportate nella tabella [tab. 3.2].

A livello di Unione Europea, il marchio Ecolabel (nato nel 1992) rappresenta la principale etichetta per aiutare i consumatori a riconoscere prodotti dal minor impatto ambientale. Richiedere la certificazione Ecolabel comporta il rispetto di criteri rigorosi che riguardano l'intero ciclo di vita del prodotto: non soltanto quindi le fasi di produzione e utilizzo da parte del consumatore finale, ma anche l'estrazione delle materie prime e la logistica o l'imballaggio e lo smaltimento finale. In questo modo, la certificazione Ecolabel garantisce che i prodotti siano realizzati nel rispetto dell'ambiente in tutte le loro fasi, tenendo in considerazione gli impatti sull'ambiente ad ampio spettro: dalle emissioni nocive in atmosfera al consumo di risorse idriche, dal consumo energetico (e le fonti utilizzate) all'impiego di sostanze pericolose o tossiche, e così via.

**Tabella 3.2** Green labels Tipo I. Fonte: elaborazione propria

Etichetta	Area	Sito Web
<b>Blauer Angel</b>	Germania	<a href="http://www.blauer-engel.de/en">www.blauer-engel.de/en</a>
<b>Nordic Swan</b>	Paesi Scandinavi	<a href="http://www.nordic-swan-ecolabel.org">www.nordic-swan-ecolabel.org</a>
<b>NF Environnement</b>	Francia	<a href="https://marque-nf.com/nf-environnement/">https://marque-nf.com/nf-environnement/</a>
<b>Umweltzeichen</b>	Austria	<a href="https://www.umweltzeichen.at/de/home/start">https://www.umweltzeichen.at/de/home/start</a>
<b>Milieukeur</b>	Olanda	<a href="https://www.milieukeur.nl">https://www.milieukeur.nl</a>
<b>AENOR Medio Ambiente</b>	Spagna	<a href="https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente">https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente</a>
<b>EU Ecolabel</b>	Unione Europea	<a href="https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en">https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en</a>

Talvolta ove pertinente anche aspetti legati alla dimensione sociale ed etica vengono considerati in sinergia con i criteri ambientali e in ossequio alle tre dimensioni fondamentali dello sviluppo sostenibile. I vari step per l'ottenimento dell'Ecolabel prendono spunto dalla domanda iniziale in cui l'azienda fa espressa richiesta all'organismo nazionale competente. Questo successivamente valuta la domanda e verifica se il prodotto soddisfa effettivamente quelli che sono i criteri ambientali di dettaglio previsti per la categoria merceologica di riferimento. Qualora la valutazione si concluda con esito positivo, l'organismo certificatore rilascia quindi il marchio Ecolabel che l'azienda potrà utilizzare come potente strumento di marketing, per esempio inserendolo sulle confezioni dei prodotti o nelle campagne pubblicitarie. L'ottenimento dell'Ecolabel non è però definitivo: l'azienda sarà infatti sottoposta a regolari controlli da parte delle autorità competenti per verificare che continui a rispettare i rigorosi criteri ambientali richiesti.

**Figura 3.2** EU Ecolabel. Fonte: Ispra

L'efficacia di strumenti come l'etichettatura ecologica in generale e l'Ecolabel europeo in particolare dipende fortemente dalla consapevolezza dei consumatori. Sfortunatamente la conoscenza del marchio Ecolabel in Italia è ancora bassa, sia in termini assoluti che rispetto ad altri paesi europei come quelli scandinavi. Questa lacuna

si traduce in una scarsa capacità di riconoscere il logo, mentre anche tra chi lo riconosce spesso manca una comprensione di base adeguata del suo effettivo significato. La conoscenza di Ecolabel sta comunque lentamente aumentando e il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, in collaborazione con stakeholder quali imprese e associazioni dei consumatori, sta implementando diverse iniziative per promuovere il marchio e informare i consumatori sui suoi vantaggi.

### 3.5 Reperire risorse con la finanza sostenibile

A conclusione della panoramica sugli strumenti a disposizione delle aziende per adottare un business model orientato alla sostenibilità, giova illustrare brevemente il tema della finanza sostenibile e di come le aziende possano ottenere diverse tipologie di finanziamento sul mercato puntando sulla sostenibilità della propria offerta e delle proprie attività. Ovviamente, le aziende più attente al tema della sostenibilità possono emettere azioni e obbligazioni in grado di apparire intrinsecamente più appetibili per il mercato degli investitori: questo da un lato per la volontà di segmenti crescenti di investire in iniziative imprenditoriali più *green* al fine di incentivare la transizione in corso, dall'altro in virtù della riconosciuta capacità delle aziende sostenibili di essere maggiormente resilienti e avere (almeno nel lungo) una redditività spesso superiore ad altre realtà meno attente alle istanze ambientali e sociali. Vi sono poi strumenti finanziari che sono viceversa dedicati specificamente a realtà e progetti marcatamente orientati alla sostenibilità: strumenti in cui quest'ultima è la ragion d'essere stessa e condizione imprescindibile per l'emissione dei medesimi, come per esempio nel caso di obbligazioni o prestiti verdi.

Le obbligazioni verdi, conosciute anche come *green bond*, sono strumenti finanziari simili alle classiche obbligazioni, ma con una finalità specifica: finanziare progetti che hanno un impatto positivo sull'ambiente (con i sustainability bonds che si focalizzano sulla sostenibilità in accezione ampia, includendo quindi anche progetti legati al pilastro sociale). I fondi raccolti con le obbligazioni verdi devono essere utilizzati esclusivamente per finanziare progetti che rispettano criteri ambientali e sociali specifici, definiti da principi e linee guida internazionali come i Green Bond Principles (GBP) o i Sustainability Bond Guidelines: vi sono diverse organizzazioni che offrono servizi di valutazione per le obbligazioni verdi, attestando la loro conformità ai principi e alle linee guida internazionali. L'emittente è tenuto a fornire agli investitori informazioni dettagliate sui progetti finanziati con le obbligazioni verdi, in termini di impatti ambientali e sociali attesi, utilizzo dei fondi e risultati raggiunti. Secondo l'International Capital Market Association (ICMA) «i Green Bond sono



qualsiasi tipo di strumento obbligazionario i cui proventi vengono impiegati esclusivamente per finanziare o rifinanziare, in tutto o in parte, nuovi e/o preesistenti progetti ambientali (...) e che, in ogni caso, sono allineati con i quattro componenti fondamentali dei GBP»: l'utilizzo dei proventi, il processo di valutazione, la gestione dei proventi e le attività di reporting.

Il punto cardine di un Green Bond è costituito dall'utilizzo dei proventi derivanti dell'emissione obbligazionaria nell'ambito di Progetti Green, che devono essere descritti adeguatamente all'interno della documentazione legale del titolo. Tutti i progetti qualificati come Progetti Green dovrebbero portare ad avere evidenti benefici a livello ambientale, i quali dovranno essere valutati e, ove possibile, quantificati dall'emittente. (ICMA 2018)

I vantaggi per gli investitori riguardano per esempio la diversificazione del portafoglio, con i *green bond* che possono rappresentare una valida opzione in questo senso, includendo asset con caratteristiche ESG. Inoltre, le obbligazioni verdi possono offrire rendimenti competitivi rispetto alle obbligazioni tradizionali, e hanno l'intrinseco e primario vantaggio di avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla società: esempi di progetti finanziati con obbligazioni verdi possono riguardare l'energia rinnovabile (pannelli solari, parchi eolici, impianti geotermici), l'efficienza energetica (ristrutturazione di edifici per ridurre i consumi energetici, sviluppo di tecnologie per l'efficienza energetica), i trasporti sostenibili (investimenti in infrastrutture per il trasporto pubblico, sviluppo di veicoli elettrici), e così via.

Uno strumento simile ai *green bond* è rappresentato dai prestiti verdi, o *green loans*. Entrambi gli strumenti raccolgono capitali per progetti ecosostenibili, ma presentano alcune differenze chiave. Per quanto concerne la dimensione, i prestiti verdi generalmente coinvolgono somme più piccole rispetto alle obbligazioni verdi. Varia anche la struttura dello strumento, con i prestiti verdi che sono tipicamente concessi tramite accordi privati con un istituto finanziario, mentre le obbligazioni verdi possono essere quotate in borsa o collocate privatamente. Infine, spesso le obbligazioni verdi comportano costi di transazione più elevati, data la loro complessità strutturale.

