

Sviluppo Sostenibile, Consumo Consapevole e Competitività di Impresa: una triangolazione possibile (nonché auspicabile)

di Maria Pia Maraghini¹

Sommario:

1. – Le aziende “media” dello sviluppo sostenibile
2. – Competitività di impresa e sviluppo sostenibile
3. – Imparare dall’esperienza: analisi di alcune iniziative di successo
 - a. Il settore agroalimentare
 - b. Il settore farmaceutico
 - c. Il settore finanziario
 - d. Il settore dei trasporti
4. – Il “*prosumer*” nell’era digitale per lo sviluppo sostenibile

¹ Professore Aggregato presso l’Università degli Studi di Siena (Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici), e-mail: mariapia.maraghini@unisi.it.

1. Le aziende “media” dello sviluppo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile sta assumendo una centralità crescente nel dibattito scientifico, sociale ed economico, nella consapevolezza che si tratta di un tema *che interessa tutti i Paesi e tutti i cittadini*.

Porre attenzione allo sviluppo sostenibile significa considerare molteplici questioni fra le quali il cambiamento climatico, le energie rinnovabili, la sicurezza agroalimentare, la qualità della vita e il benessere sociale, la valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e sociale, l'inclusione sociale e la disoccupazione giovanile e femminile, nonché i modelli di produzione, le materie prime e le risorse di base.

La portata e la complessità di simili questioni rendono chiaro come il tema dello sviluppo sostenibile non possa essere affrontato da singoli attori, bensì richiede l'impegno comune (ed integrato) di tutti: comunità internazionale, singoli governi, eterogenee istituzioni, università e mondo della ricerca, imprese e società civile in generale (*multi-stakeholder approach*).

Riconoscendo ciò, le Nazioni Unite hanno lanciato nell'agosto del 2012 il *Sustainable Development Solution Network* (UN SDSN, unsdsn.org), diretto dal Prof. Jeffrey Sachs, una rete globale ed indipendente di centri di ricerca, università ed altre istituzioni ed organizzazioni della società civile concepita per trovare e diffondere soluzioni in grado di promuovere percorsi di sviluppo sostenibili. L'iniziativa si va strutturando in 12 gruppi tematici ed in una rete di Centri Regionali, nel riconoscimento che le modalità per realizzare gli obiettivi non possono essere le stesse in contesti sociali, economici e politici molto diversi².

In particolare, un gruppo tematico si rivolge ad approfondire e promuovere il ruolo delle imprese per lo sviluppo sostenibile (*Redefining the Role of Business for Sustainable Development*). In effetti, rispetto al Summit della Terra organizzato nel 1992 a Rio de Janeiro dall'UNCED (*United Nations Conference on Environment and Development*), nel quale il mondo aziendale ha rivestito un ruolo solamente marginale, nell'ultimo ventennio si è accresciuta la consapevolezza del ruolo delle imprese nella determinazione delle traiettorie di sviluppo di un territorio³. Al contempo, anche le imprese hanno acquisito maggiore coscienza delle proprie responsabilità rispetto tutti i molteplici portatori di interesse, nonché nei confronti delle più vaste tematiche ambientali.

Un numero crescente di aziende sta dunque liberamente cercando di adottare un comportamento che, oltre ad essere performante sotto l'aspetto economico-finanziario, sia anche rispettoso dell'ambiente e socialmente responsabile, monitorando e rispondendo alle aspettative di tutti gli stakeholders⁴. A testimonianza di ciò, vi sono:

- le oltre 10.000 aziende e organizzazioni di tutto il mondo che hanno sottoscritto il codice etico volontario del *Global Compact* (www.unglobalcompact.org), lo strumento delle Nazioni Unite che promuove l'adozione nel settore privato, in particolare da parte delle

² L'Università di Siena è stata incaricata di coordinare il primo di questi centri: il *Med Solutions* che fungerà da centro di riferimento di UN SDSN per tutta l'area del Mediterraneo (www.medunsdsn.unisi.it).

³ Cfr. Levy e Egan (2003).

⁴ “Enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical and human rights concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders”, EU strategy for CSR 2011-2014.

imprese, di comportamenti proattivi nel campo della tutela dei diritti umani, dell'ambiente, della sicurezza sul lavoro e della lotta alla corruzione⁵;

- le numerosissime aziende che aderiscono ad altre normative e codici di comportamento che si propongono obiettivi analoghi (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*; *ILO Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy*; *Global Reporting Initiative - GRI*; *Extractive Industries Transparency Initiative*; *Csr Europe*; *Emas*; *Iso 9001*; *SA8000* e altri).

Inoltre, nell'ultimo decennio, molte altre iniziative sono state attivate al fine di promuovere la diffusione in ambito aziendale di principi e pratiche sostenibili. Fra di esse citiamo, ad esempio, le attività svolte dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD – *business solutions for a sustainable world*, www.wbcsd.org), un'organizzazione di imprenditori e manager a guida di circa 200 aziende lungimiranti, che incoraggia e sostiene la comunità di business globale nell'adozione di comportamenti capaci di creare un futuro sostenibile per le imprese, la società e l'ambiente.

In effetti, il mondo aziendale riveste un ruolo centrale per l'adozione di comportamenti sostenibili. In un certo senso potremmo spingerci ad affermare che le aziende rappresentano dei “media” della sostenibilità, ponendosi quale una sorta di “cuscinetto” tra la società e le istituzioni che determinano le traiettorie di sviluppo di una determinata area. La *Figura 1* contiene una rappresentazione di un simile ruolo delle aziende per lo sviluppo sostenibile.

Da un lato, infatti, le aziende vengono ad essere i principali destinatari delle politiche industriali e dell'azione regolamentatoria dei *policy makers* in materia di sostenibilità (freccia *a* in *Figura 1*).

Al contempo, il mondo aziendale è anche il principale destinatario delle istanze provenienti dai consumatori; le imprese debbono dunque riuscire ad intervenire sui propri prodotti, processi e modelli organizzativi e gestionali per assecondare o anticipare (freccia *b*), nonché addirittura indurre nuovi modelli di consumo maggiormente sostenibili.

In questo senso sono le imprese stesse a farsi promotori di nuovi modelli di consumo, invertendo il flusso di influenza. In altri termini, le aziende da “ricettori” di istanze di cambiamento (freccie di colore scuro in *Figura 1*), hanno la possibilità di qualificarsi quali veri e propri “trasmettitori” (freccie di colore chiaro in *Figura 1*).

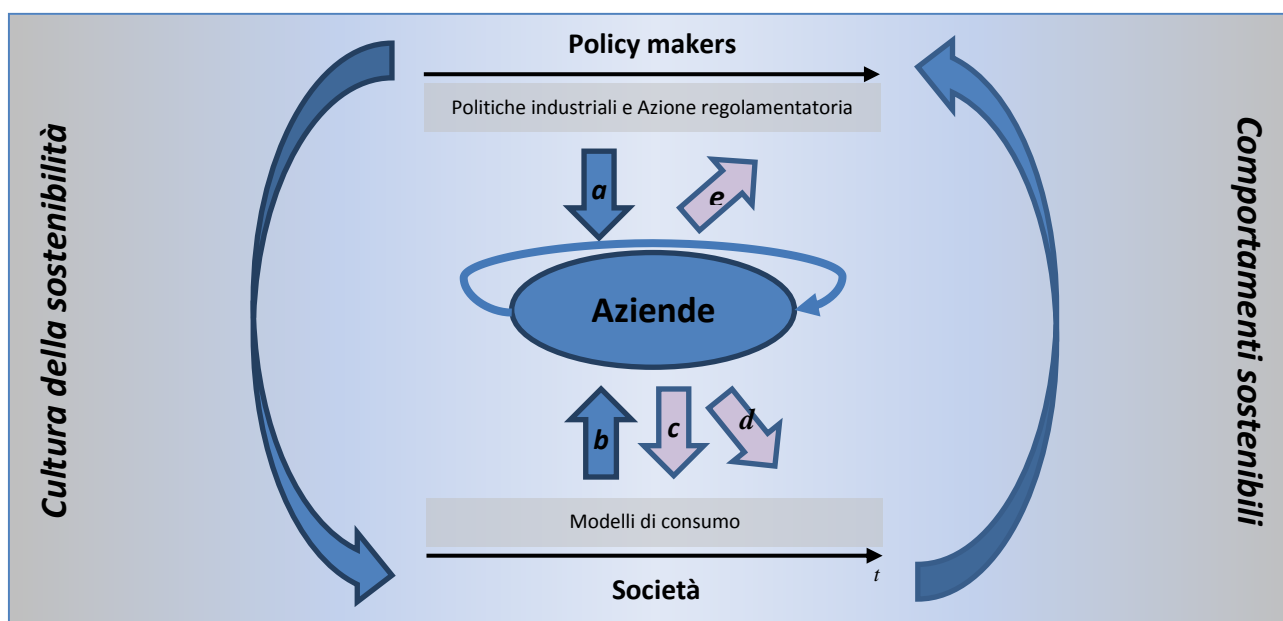
Le doppie frecce sincronica (freccia *c*) e diacronica (freccia *d*) stanno a significare il differente tempo nel quale una simile influenza delle imprese a favore di modelli di consumo più consapovoli può essere esercitata: o immediata, nel primo caso – qualora, ad esempio, vengono immessi sul mercato prodotti a minore impatto ambientale in sostituzione di altri – o mediante la continua ripetizione nel tempo, come nella circostanza della costante adozione da parte dell'impresa di pratiche di responsabilità sociale, che nel tempo aiuta a diffondere in tutti i soggetti operanti in e con l'azienda, la consapevolezza in merito alle aspettative di tutti i vari *stakeholders* aziendali

⁵ Nell'ambito del progetto Global Compact, dal 2011 ha avuto inizio il programma LEAD. Ad esso aderiscono le aziende ed organizzazioni che hanno una più lunga esperienza di partecipazione al Global Compact e che sono particolarmente attive sul fronte della responsabilità sociale d'azienda. Tramite il LEAD, tali aziende si impegnano a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità aziendale delineati nel *Blueprint for Corporate Sustainability Leadership* adottato nel Global Compact Leaders Summit nel giugno 2010 e a condividere quanto appreso nella propria esperienza con la membership allargata del Global Compact. Attualmente sono una cinquantina le aziende ed organizzazioni coinvolte nel programma su scala globale, tra cui le imprese italiane ENI ed ENEL.

(clienti, dipendenti, fornitori e la comunità locale di riferimento). Ed è proprio a quest'azione di trasmissione alla società che si rivolgono le varie iniziative di incentivazione alle imprese definite dai *policy makers*.

Al contempo, le imprese possono anche costituire un'area di influenza tale da influenzare la stessa azione dei *policy makers*, potendo così anche potenziare e meglio strutturare le richieste ricevute dai consumatori; in questo caso la freccia (freccia *e*) è solamente diacronica, potendosi l'influenza sviluppare solamente su di un arco di tempo medio-lungo (*lobby*).

Figura 1. – Il ruolo delle imprese per lo sviluppo sostenibile



Si comprende, dunque, come, al fine di potenziare quanto più possibile la cultura della sostenibilità e, quindi, la diffusione di comportamenti sostenibili (e consapevoli), è bene riuscire a sfruttare in maniera adeguata il potenziale ruolo delle imprese, facendo sì che si qualificino sempre più come “amplificatori” dello sviluppo sostenibile e che non trasmettano, invece, un segnale distorto.

L'azione delle imprese a favore dello sviluppo sostenibile, tuttavia, è svolta non solo – e non tanto – in risposta alle specifiche istanze provenienti dai consumatori e/o *policy makers*, bensì sempre più quale vera e propria “strategia di *business*”.

2. Competitività di impresa e sviluppo sostenibile

In questi ultimi anni, molti operatori ed analisti aziendali evidenziano che l'attenzione ai temi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale in una prospettiva integrata (*Integrated Thinking*)⁶ non è soltanto doverosa ed eticamente imprescindibile, ma anche possibile fonte di vantaggi competitivi⁷. Viene fatto riferimento, in particolare, a vantaggi in termini di:

- opportunità di business, specialmente in una prospettiva internazionale,
- efficienza interna,
- reputazione,
- crescita imprenditoriale e dimensionale,
- miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e dei cittadini delle aree di riferimento delle produzioni aziendali.

Al contempo, i rischi reputazionali, operativi e di mercato conseguenti a decisioni non adeguate in termini di sostenibilità sono molto elevati.

Sulla base delle precedenti riflessioni, la cosiddetta “*green economy*” (o, in maniera forse meno forviante, “*sustainable economy*”) rappresenta certamente un'importante occasione per contrastare la crisi e per dare slancio all'economia.

Ad esempio, come anche evidenziato nell'ambito del Dossier Global Compact (dicembre 2010), un'indagine sponsorizzata dalla Commissione Europea ed effettuata dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa su 500 imprese della filiera moda in Italia, Spagna, Francia dimostra come le aziende che perseguono un percorso di responsabilità sociale siano anche quelle più capaci di innovare e di competere su nuovi mercati⁸.

Il miglioramento delle performance aziendali a seguito dell'adozione di pratiche di responsabilità sociale di impresa emerge anche da una recente indagine effettuata da Francesco Perrini, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi. Dall'indagine risulta che quando le aziende si organizzano in modo coerente attorno a obiettivi di responsabilità sociale e diventano più sensibili ai cambiamenti dei contesti in cui operano, sono anche maggiormente portate a innovare, a posizionarsi in modo più competitivo e a cogliere opportunità di crescita. Inoltre acquisiscono un'immagine più positiva. Non solo, ma traggono vantaggi anche in termini di costi evitati: meno rischi, meno conflitti sul lavoro, maggiore accettazione e rapporti più costruttivi con le comunità locali, controllo più efficace della catena del valore. In sostanza, l'adozione di procedure di responsabilità sociale, come spiega Perrini, “non è un lusso, ma una strategia competitiva”.

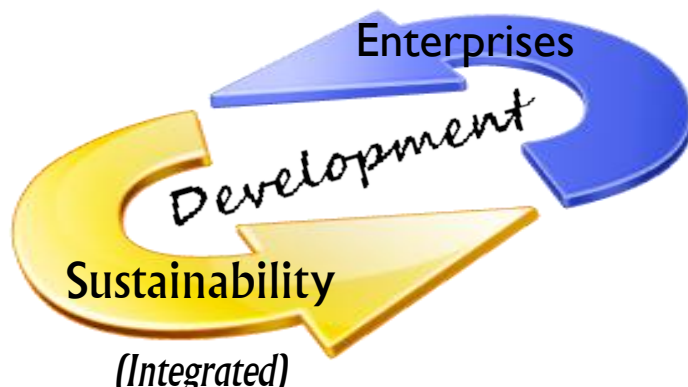
⁶ Secondo il pensiero integrato (*integrated thinking*), soltanto rendendo coerenti fra loro le strutture di governance, i modelli di business, i *drivers* di performance e i risultati, le aziende possono assicurare il loro allineamento strategico rispetto agli obiettivi di creazione di valore responsabile. A tal fine, risulta fondamentale il ruolo della *leadership*, ed in particolare l'impulso fornito dai vertici, imprenditori e top manager, gli unici che, con il loro esempio e le loro indicazioni, possono far sì che i principi della sostenibilità siano considerati non solo in termini di *compliance*, ma che vengano rispettati anche all'interno dei meccanismi di programmazione, budgeting, capital budgeting, incentivazione, e, infine, reporting. In questo modo, il ruolo dei meccanismi operativi appena richiamati viene valorizzato e reso strategico, con evidenti vantaggi dell'impresa e del suo istituto finanziatore.

⁷ Un recente studio su tremila aziende tra il 2002 ed il 2011 mostra che esiste una correlazione positiva tra performance finanziaria e performance della sostenibilità (ambientale, sociale, di governance) a patto che l'innovazione sia molto spinta. Cfr. Eccles e Serafeim (2013).

⁸ Cfr. www.cosmic.sssup.it/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=28.

Le precedenti brevi considerazioni ben evidenziano l'esistenza di sinergie positive fra sviluppo sostenibile e sviluppo aziendale (*Figura 2*). Se da un lato infatti, come evidenziato nel precedente paragrafo, le aziende svolgono un potenziale ruolo propulsivo per lo sviluppo sostenibile, dall'altro la sostenibilità consente un affinamento della cultura aziendale e della qualità delle pratiche gestionali adottate, a fondamento dell'attivazione di efficaci percorsi di crescita e sviluppo⁹.

Figura 2. – Sinergie positive fra competitività di impresa e sviluppo sostenibile



Le riflessioni sin qui condotte evidenziano la necessità/opportunità di intervenire, potenziandolo, sul rapporto fra imprese e sostenibilità, così da sfruttare ed incrementare le sinergie positive esistenti fra i due ambiti, ai fini dello sviluppo di un determinato territorio.

Nella prevalenza dei casi, tuttavia, l'adozione di pratiche di sostenibilità e, quindi, i sopracitati percorsi di sviluppo riguardano aziende di medio-grandi dimensioni, maggiormente attente alla comunicazione delle proprie attività e con più rilevanti disponibilità di competenze e risorse (umane, finanziarie e di tempo) da potervi dedicare. Minore è invece il coinvolgimento delle Piccole e Medie Imprese (PMI o *Small and Medium Enterprises*, SMEs), per le quali, però, le questioni della sostenibilità nelle sue diverse dimensioni hanno sempre avuto grande considerazione, insieme a quelle della coesione e del benessere sociale.

La maggiore consapevolezza in merito agli effetti dell'agire aziendale, non solo di natura economica, ma anche sociale ed ambientale, è infatti insita nella natura stessa delle PMI. In contesti del genere, infatti, l'impatto sulla comunità della propria attività è evidente, in quanto esiste un collegamento diretto con il territorio circostante. In altri termini, le piccole e medie aziende, sono naturalmente portate a investire nei rapporti con le comunità locali, a praticare la trasparenza contrattuale e a curare i rapporti con i consumatori e i dipendenti.

Esse, inoltre, sono anche maggiormente recettive delle azioni e progetti di responsabilità sociale intrapresi dalle aziende più strutturate, che per loro natura sono più in grado di anticipare e sperimentare innovazioni tecnico-organizzative. Nelle grandi società, tuttavia, si stempera molto il collegamento diretto con il territorio.

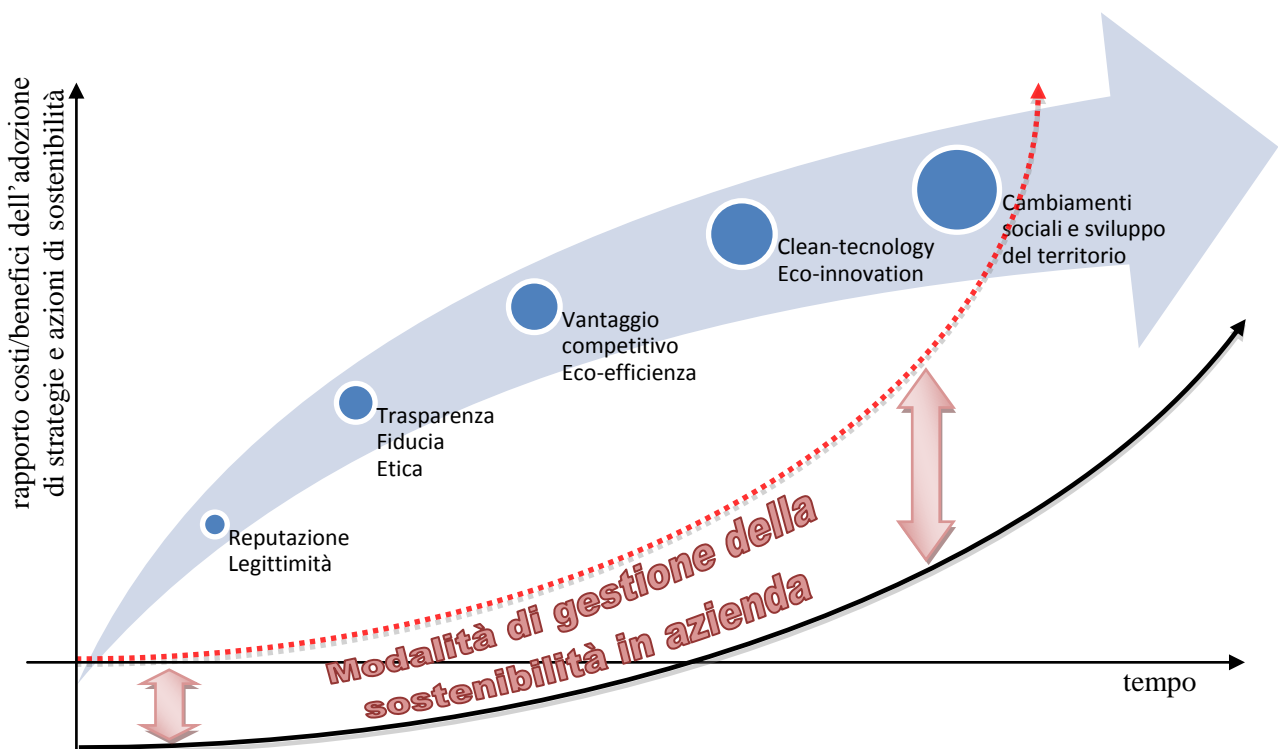
⁹ Infatti, come in parte già richiamato, l'integrazione fra sostenibilità economica, ambientale e sociale porta al miglioramento dei processi interni e ad assegnare maggiore centralità ai meccanismi della programmazione strategica, del *budgeting*, del *capital budgeting*, del *risk management* e del *performance management*.

In sintesi, maggiore è la pressione sociale sulle realtà più piccole, che le rende più virtuose. Tale riconoscimento spinge ad affermare che “forse le PMI non sono consapevoli di muoversi spesso secondo criteri di sostenibilità, ma, seppur inconsciamente, lo fanno”¹⁰. Il limite è che tutto questo avviene in modo poco sistematico.

Una simile modalità, che può essere definita inconscia, di gestione della sostenibilità in azienda non consente infatti il completo sfruttamento di tutti i potenziali benefici connessi all’adozione di pratiche sostenibili, nonché il realizzarsi delle sinergie fra di essi esistenti. Ciò conduce ad un minore impatto per lo sviluppo sostenibile.

In definitiva, le già richiamate conseguenze positive di un’integrazione nel core business aziendale delle iniziative e dei programmi socio-ambientali costituiscono delle mere *potenzialità*, la cui effettiva espressione (sia nei modi, quanto nei tempi) dipende in larga parte dalle specifiche caratteristiche organizzative e culturali che l’azienda riuscirà a predisporre (*Figura 3*). In questo senso, le attese vanno innanzitutto dimensionate in relazione allo sforzo prodotto per preparare il contesto aziendale ad accogliere e sfruttare le opportunità messe a disposizione, nonché alla sua ripetizione nel corso del tempo.

Figura 3. – Potenzialità dell’attivazione di iniziative di sostenibilità



Dunque, la necessaria promozione dello sviluppo sostenibile deve prevedere il sempre maggiore e fattivo coinvolgimento del mondo aziendale e, al suo interno, delle PMI, le quali debbono imparare ad approcciare il tema della sostenibilità in ottica maggiormente strategica e non più soltanto mediante l’inconsapevole adozione di attività spesso ispirate da ragioni filantropiche o semplicemente da un obbligo morale.

¹⁰ Cfr. Mio (2012).

Il passo da compiere quindi è la determinazione di meccanismi gestionali e procedure specifiche per meglio definire ed implementare gli obiettivi di sostenibilità, anche dotandosi di differenti modelli di governo, sino a giungere alla redazione di veri e propri bilanci sociali che documentino le azioni intraprese e gli impegni assunti.

A tal fine, risulta sicuramente utile poter disporre di conoscenze specifiche (*training*), di esperienze realizzate e/o di un insieme di “buone pratiche” (*communication*) che possano fungere da “ispirazione” nella definizione del percorso da intraprendere, la quale non può, e non deve, prescindere da un costante e continuo confronto con tutti i potenziali stakeholder (*networking*).

3. Imparare dall'esperienza: analisi di alcune iniziative di successo

Prendendo avvio dalle precedenti considerazioni, il presente contributo contiene una serie di esperienze significative di adozione di pratiche volte a supportare lo sviluppo sostenibile da parte di aziende operanti nel contesto europeo, dando altresì testimonianza del *come* le imprese possono adottare, nonché avvantaggiarsi, di forme di *integrated reporting*, ovvero di adeguati sistemi di governo e controllo della sostenibilità.

In effetti, l'esperienza, nello specifico la sua osservazione e condivisione, è sicuramente una delle principali modalità, e forse la più efficace, attraverso cui apprendere e trasferire conoscenza. Essa, tuttavia, non sempre è facilmente accessibile ed osservabile, per cui risulta utile la sua esplicitazione mediante atti di comunicazione che si avvalgono di sistemi differenti quali, *in primis*, la narrazione, sia essa orale che scritta. Anche in ambito aziendale, l'attività di governo e controllo può beneficiare del confronto con altre esperienze, più o meno analoghe, da cui prendere spunto, nonché trarre delle utili indicazioni per riuscire a potenziare e meglio avvantaggiarsi degli effetti benefici connessi a tale attività, riducendo al minimo il sorgere di spiacevoli e dannose resistenze¹¹.

Riconoscendo ciò, al fine di supportare l'accurata gestione in ambito aziendale del processo di adozione di pratiche maggiormente sostenibili, viene di seguito presentata una serie di casi commentati, così da poter disporre di *trend* e di buone pratiche su cui basare la discussione e la creazione di appositi momenti ed iniziative di *networking*.

Ovviamente, non essendo possibile in questa occasione offrire una raccolta esaustiva di tutte le esperienze significative al riguardo, ne è stata fatta un'accurata selezione (*Figura 4*).

¹¹ Sulla base di una simile consapevolezza, numerose sono le iniziative volte a collezionare e diffondere le esperienze già vissute dalle aziende in relazione a temi differenti, sia a livello nazionale che internazionale. In materia di sostenibilità citiamo, ad esempio, la “*European CSR Award*”, un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea e realizzata da CSR Europe insieme a Business in the Community (BITC) con l'obiettivo di dare visibilità alle migliori partnership d'Europa fra imprese e stakeholder, con una speciale attenzione ai programmi che abbiano implementato la sostenibilità attraverso l'innovazione. Cfr. www.europeancsrarawards.eu. In ambito nazionale, invece, può essere menzionato il Rapporto *Green Italy*, annualmente curato da Symbola e Unioncamere, contenente, fra l'altro, una rassegna, parziale ma significativa, delle principali esperienze realizzate in Italia per lo sviluppo sostenibile, seppur con un focus specifico sulla dimensione ambientale della sostenibilità.

In particolare, la scelta è stata anzitutto quella di focalizzare l'attenzione solamente su specifici settori, individuati nei seguenti:

1. Agroalimentare
2. Farmaceutico
3. Finanziario (Banche e Assicurazioni)
4. Trasporti

In secondo luogo, è stato deciso di concentrare l'analisi su di uno specifico tema, che potesse essere trasversale ai vari settori selezionati, così da consentire anche, ove possibile, l'attivazione di utili confronti. Il tema individuato riguarda il come le aziende stanno cercando di utilmente sfruttare le opportunità offerte dalla diffusione delle nuove tecnologie digitali per meglio perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile. In particolare, viene fatto riferimento alle nuove possibilità di comunicazione/informazione oggi a disposizione in Rete. Indubbiamente, infatti, Internet rappresenta un canale che in tutti i settori può utilmente essere impiegato dalle imprese non soltanto per finalità commerciali e di comunicazione o per altre esigenze interne (può infatti aiutare a ridurre i costi e migliorare le capacità tecniche, per innovare), ma, soprattutto, per rispondere più efficacemente alle richieste della propria clientela, e dei propri *stakeholders* in generale, migliorando la qualità dell'interazione sotto molteplici aspetti.

In ultima istanza sono state selezionate solamente esperienze realizzate al di fuori dei confini nazionali, in particolare nell'ambito di contesti che presentano molte analogie con quello italiano, principalmente in Europa, così da stimolare un più proficuo processo di apprendimento. Se l'obiettivo, infatti, è quello di poter imparare dall'esperienza, occorre poter disporre di esperienze non solamente positive, ma soprattutto nuove, ovvero differenti dal tradizionale modo di condurre gli affari, in grado di supportare le aziende nazionali a meglio competere – anche sui mercati esteri – nonché a meglio soddisfare le esigenze dei consumatori verso prodotti più coerenti con la crescente attenzione ad una società più sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale.

Figura 4. – Le esperienze analizzate



Per ogni settore analizzato vengono quindi valutati e discussi i principali trend evolutivi in atto relativamente al tema selezionato, così da poter trarre degli utili elementi di riflessione e confronto da poter eventualmente impiegare per la revisione delle proprie strategie di sostenibilità.

Le principali evidenze emerse sono quindi raccolte e sintetizzate in coda al presente capitolo, avente lo specifico obiettivo di diffondere nelle imprese un'adeguata "cultura della sostenibilità integrata", supportandole anche nell'adozione dei principi dell'*Integrated Thinking*.

Infatti, la consapevolezza degli interessanti risultati in termini di redditività e competitività, nonché la comprensione delle modalità di sua adozione, si pongono alla base di una maggiore attenzione delle imprese ai temi della sostenibilità integrata e, dunque, alla diffusione di più numerose ed efficaci iniziative al riguardo, con indubbi vantaggi per il consumatore finale e la società in generale.

Come si è già avuto modo di evidenziare in apertura al presente capitolo, però, il consumatore non rappresenta il semplice ricettore delle buone pratiche condotte dalle aziende, bensì ne può – o meglio, ne *deve* – promuovere esso stesso l'adozione. Per sottolineare questo ruolo del consumatore, viene sempre più spesso ripreso il termine "*prosumer*"¹².

In definitiva, il percorso verso uno sviluppo sostenibile non può prescindere dall'agire congiunto ed integrato di tutti i soggetti ad esso variamente coinvolti. Fra di essi, il presente contributo si concentra sulle imprese e sui loro clienti, sempre più chiamati a svolgere un ruolo attivo nell'indirizzare i comportamenti aziendali mediante un consumo maggiormente responsabile e consapevole.

¹² Espressione, coniata da Toffler (1980): è una crasi dei termini *producer* e *consumer* che indica un consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso che consuma, contribuisce alla produzione. Enciclopedia della Scienza e della Tecnica (2008).

3.1. Il settore agroalimentare

Primo settore oggetto di specifica osservazione è quello agroalimentare: ciò non soltanto in ossequio al tradizionale ordine alfabetico, ma anche per le sue particolari caratteristiche e per la sua rilevanza, nonché per l'attualità del dibattito ad esso inerente, anche stimolato dall'organizzazione di Expo Milano 2015 che, incentrandosi sul tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita", si confronta con il problema del nutrimento dell'uomo e della Terra.

In effetti, facendo specifico riferimento all'oggetto di analisi del presente contributo, l'attenzione ai temi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale, sia nelle singole dimensioni che in una prospettiva integrata (*Integrated Thinking*) è sempre stata forte nel comparto, sia (a) a livello di sistema che (b) a livello aziendale.

a) A livello di sistema

A livello generale, risulta ormai chiaro l'effetto che ha l'alimentazione sulla salute umana: ciò ha condotto negli anni alla proposta di modelli alimentari da seguire, come la piramide alimentare, ideata in America nel 1992, rivista e aggiornata nel 2005, poi adattata nei vari contesti nazionali e per comprendere diversi tipi di regimi alimentari, come la dieta mediterranea¹³.

Allo stesso tempo, ricerche più recenti hanno dimostrato che con la dieta mediterranea si riesce a conciliare la salute dell'uomo anche con quella del pianeta: ad esempio, gli studi condotti nell'ambito del Barilla Center for Food & Nutrition volti a misurare l'impatto sull'ambiente dei cibi presenti nella piramide alimentare comprovano che gli alimenti per i quali è consigliato un consumo maggiore, generalmente sono anche quelli che determinano gli impatti ambientali minori. Viceversa, gli alimenti per i quali viene raccomandato un consumo ridotto sono anche quelli che hanno maggior impatto sull'ambiente. Si ottiene così la "Doppia Piramide" Alimentare-Ambientale (BCFN, 2011) che dimostra l'integrazione fra sostenibilità sociale e sostenibilità ambientale.

Non solo, viene anche verificato come mangiare sano possa essere considerata una scelta sostenibile perfino dal punto di vista economico. Nel nostro Paese, ad esempio, "facendo riferimento alle rilevazioni dell'Osservatorio Prezzi del Ministero dello Sviluppo Economico, si scopre che seguire a tavola le indicazioni della piramide alimentare permette di ridurre il costo della spesa settimanale del 10% circa"¹⁴.

¹³ La piramide alimentare italiana è stata definita nel 2005 a cura della sezione di Scienza dell'alimentazione del Dipartimento di Fisiopatologia medica dell'Università Sapienza di Roma (cfr. www.piramidealimentare.it).

¹⁴ Cfr. www.barillacfn.com. Lo studio rileva anche che "Negli altri paesi la situazione è un po' controversa: negli USA, per esempio una dieta a base di proteine animale può essere più economica, in Francia e Regno Unito i dati sono contrastanti (secondo alcuni studi il prezzo della dieta sostenibile è più basso, mentre per altri è più alto). Comunque, tenendo anche conto che in alcuni casi le differenze tra le posizioni sono determinate dai diversi sistemi di misurazione del rapporto tra cibo e denaro, è possibile affermare che la scelta di menù equilibrati dal punto di vista nutrizionale e a basso impatto ambientale non concorre ad aumentare in modo sostanziale le spese per le famiglie. Anzi, se si sa scegliere con attenzione gli alimenti giusti si può addirittura risparmiare qualcosa".

b) A livello aziendale

La sostenibilità è da sempre al centro delle strategie e dell'operatività quotidiana delle imprese del settore (la *Figura 5* individua e classifica tali imprese a seconda della fase in cui si collocano nell'ambito della filiera agroalimentare): è infatti insita nella loro stessa natura una maggiore consapevolezza in merito agli effetti dell'agire aziendale, non solo di natura economica, ma anche – e, oseremo affermare, soprattutto – ambientale e sociale. In effetti, in contesti del genere, l'impatto della propria attività sul territorio e sulla comunità è evidente, in quanto esiste un collegamento diretto con l'ambiente circostante.

Un simile ruolo risulta oggi ancor più riconosciuto e valorizzato, tantoché le aziende del settore agroalimentare sono oramai comunemente considerate quali “presidi fondamentali del territorio e del gusto, baluardi per la salvaguardia di beni collettivi, territori e paesaggi agricoli e per preservare la memoria storica” (INEA, 2013).

Per di più, recenti dati e statistiche evidenziano il ruolo trainante del settore agroalimentare nell'economia italiana e per l'occupazione dei giovani. In relazione al primo versante, l'agroalimentare si conferma un settore vitale, in confronto alla stagnazione generale della nostra economia: solo per citare alcune evidenze a supporto, il fatturato complessivo del comparto alimentare nel Paese è cresciuto del +10% nell'ultimo quinquennio (2009/2013) e del +1,5% nell'ultimo anno (2012/2013)¹⁵. Dal lato dell'occupazione, inoltre, il comparto agricolo del settore ha fatto registrare nell'anno l'aumento più elevato del numero di lavoratori dipendenti (+10,1%)¹⁶. Oltre ciò, il comparto si sta qualificando come la principale destinazione delle strategie di autoimpiego dei giovani. In effetti, i giovani imprenditori che investono in ambito agricolo sono in crescita: nel 2013 sono state quasi 12.000 le start up nate nel settore, di cui il 17% presentate da titolari d'età inferiore ai 30 anni¹⁷.

Figura 5. – La filiera agroalimentare: le diverse fasi e gli attori

Fase produttiva	Agricoltura
	Industria alimentare di trasformazione
Fase distributiva e commerciale	Commercio all'ingrosso
	Dettaglio tradizionale (in esercizi specializzati)
	Distribuzione a libero servizio (in esercizi non specializzati)
	Ristorazione

¹⁵ Dati della Federazione Italiana dell'Industria Alimentare (www.federalimentare.it).

¹⁶ Cfr. www.coldiretti.it.

¹⁷ Cfr. Nòva-Il Sole 24 Ore, 21 maggio 2014.

Se da un lato risultano chiare le dimensioni ambientale, sociale ed economica dell'agire delle aziende del settore agroalimentare, dall'altro i recenti accadimenti evidenziano ancor più la necessità di una maggiore integrazione fra i tre ambiti; facciamo riferimento, ad esempio, all'esondazione nel Trevigiano (Veneto), le cui cause sono da taluni attribuite alla riconversione di boschi e terreni seminativi alla monocultura del prosecco operata da imprenditori allettati dai ritorni economici del vino DOCG del Distretto di Conegliano-Valdobbiadene (72 milioni di bottiglie prodotte e un export che viaggia intorno al 42,7 per cento).

Dunque, il settore agroalimentare risulta tradizionalmente ispirato dai principi della sostenibilità, ma se questo in passato avveniva per lo più inconsciamente, oggi le imprese stanno cercando di incrementare e qualificare (ovvero assicurando l'adozione di un'idonea impostazione strategica e, quindi, la migliore strutturazione delle attività svolte) il loro impegno a favore dello sviluppo sostenibile, anche in virtù dell'accresciuta consapevolezza in merito ai benefici di una più intensa ed efficace gestione della sostenibilità in azienda. In particolare, nel caso specifico delle imprese agroalimentari, i vantaggi legati all'adozione di politiche di sostenibilità possono configurarsi nelle seguenti tipologie (Pulina, 2010; Unioncamere, 2007):

- consentono un migliore radicamento nel territorio; nel caso dell'impresa distributiva ciò avviene in particolare per quel che riguarda la condivisione dei valori portanti nei quali si identificano le comunità locali;
- assecondano e supportano il ruolo multifunzionale assegnato dalla collettività al settore agricolo ed alle attività connesse;
- rinsaldano il rapporto di fiducia con i consumatori, incrinatosi a seguito dei recenti scandali alimentari;
- garantiscono un più equo meccanismo di ripartizione dei guadagni tra gli operatori lungo la filiera;
- attivano meccanismi di controllo sulla catena di fornitura;
- rafforzano l'immagine dell'impresa, contribuendo a promuovere la fidelizzazione del cliente.

Numerose e variegate sono dunque le esperienze oggi esistenti – sia a livello macro che micro – in materia di sostenibilità nel settore, il quale si presenta particolarmente adatto ad evidenziare il ruolo di “*prosumer*” del consumatore finale.

In effetti, oggi più che mai, nel comparto agroalimentare risulta forte la pressione innovatrice proveniente dalla domanda, nell'ambito della quale il cittadino-consumatore si mostra “sempre più esigente e attento ai prodotti che mangia, alla loro provenienza, ai metodi di coltivazione, ai processi di produzione, alle proprietà nutrizionali, ma anche alla loro valenza ecologica, agli aspetti culturali, al contenuto etico e sociale delle produzioni” (INEA, 2013).

Al contempo, affinché tali principi e valori possano diffondersi ed “istituzionalizzarsi”, ovvero sedimentarsi nel codice culturale di un'intera comunità sociale, diviene essenziale il flusso inverso di comunicazione (ovvero anziché *dal* consumatore, *diretto al* consumatore) e la sua ripetizione nel tempo e nello spazio. Ciò soprattutto oggi, dal momento che “l'educazione alimentare viene ad essere sempre più un'attività che le famiglie non riescono più a svolgere come accadeva una volta: mancano il tempo, le competenze, le occasioni (considerato che è sempre più raro mangiare tutti insieme attorno alla tavola) e talvolta non c'è neanche la giusta motivazione”¹⁸. Quindi, occorre

¹⁸ Cfr. www.barillacfn.com.

trovare altri canali per informare ed educare le persone (specialmente i più giovani) ai benefici che un'adeguata alimentazione apporta alla salute, all'ambiente e alla società in generale, qualora consideriamo il cibo non solamente e non semplicemente come una fonte di nutrizione, bensì anche come strumento per la produzione della vita della comunità, sistema attraverso il quale l'individuo può raccontare, riflettere, condividere: "il cibo come mezzo d'interazione sociale e simbolo d'identità" (Massari, 2013).

In definitiva, affinché possa realizzarsi una piena sostenibilità agroalimentare, una pre-condizione indispensabile risulta essere la diffusione tra tutti gli operatori del settore (dal campo alla forchetta e oltre) ed i singoli consumatori, di una base conoscitiva e un linguaggio condivisi. In questo scenario di condivisione, anche valoriale, il coinvolgimento, l'informazione e l'educazione dei cittadini al cibo, all'alimentazione e ai temi della sostenibilità in generale assumono un compito essenziale.

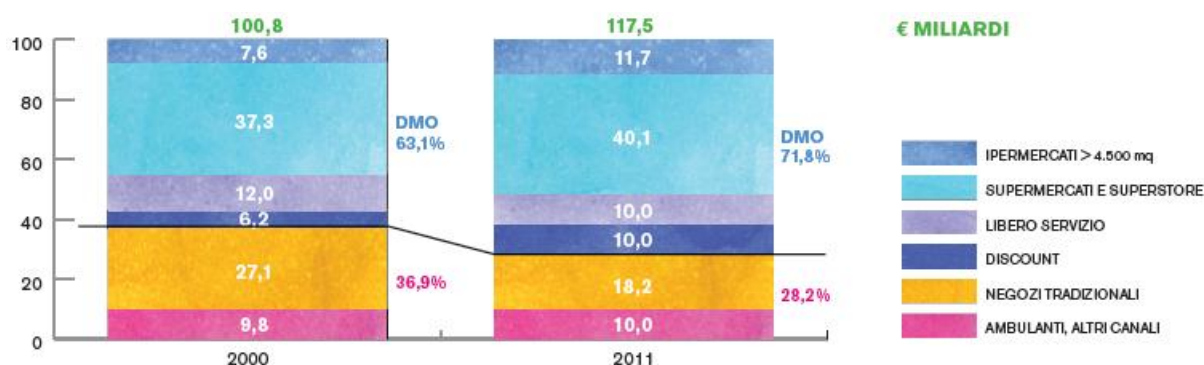
A tal fine, un sicuro aiuto può derivare dall'impiego delle nuove tecnologie digitali e di rete. In effetti, il loro progressivo inserimento nel mondo della produzione, trasformazione e consumo del cibo, risultano di fondamentale importanza. In particolare, le direzioni verso cui l'Information Communication Technologies (ICT) si sta muovendo sembrano essere (Massari, 2013):

- la trasparenza e la tracciabilità dei prodotti agroalimentari e la distribuzione degli stessi;
- la diffusione di informazione su cause ed effetti dell'alimentazione (fisici e psicologici, sociali e politici, economici e ambientali);
- la comunicazione del cibo come prodotto culturale, al fine di far comprendere e sostenere idee come la sostenibilità e la salute;
- l'inclusione sociale attraverso il cibo: la cooperazione, la collaborazione e la socializzazione degli individui nella comunità.

Inoltre, un ruolo di prim'ordine nell'ambito di tale attività di informazione/educazione può essere rivestito dalle catene della grande distribuzione, sia per la loro particolare collocazione nella filiera agroalimentare, che di fatto le qualifica come dei veri e propri "liason" fra le aziende produttrici ed i cittadini-consumatori, sia per la loro rilevanza e diffusione. In effetti, la quota di mercato ottenuta dalla DMO (distribuzione moderna organizzata) nel settore alimentare ha raggiunto il 71,8% (dato 2011) degli acquisti delle famiglie (*Figura 6*), occupando un ruolo di rilievo con le grandi superfici (ipermercati e supermercati) ma trovando anche una sua specifica collocazione nel commercio di prossimità, sviluppato attraverso punti vendita di dimensioni contenute (da 100 a 400 m²), spesso gestiti attraverso la formula del franchising (Federdistribuzione, 2013).

La responsabilità conseguente ad un simile collocamento nella filiera agroalimentare ed al peso rivestito al suo interno, è avvertita dalle imprese di distribuzione, le quali hanno da tempo inserito la sostenibilità al centro delle proprie strategie, nonché si stanno attivando per diffondere la cultura sostenibile sviluppata fra tutte le imprese della filiera definendo, ad esempio, nei propri processi di qualifica/selezione, negoziazione e gestione delle relazioni a monte e a valle della propria catena del valore, la verifica del rispetto di specifici criteri di sostenibilità. Per citare un'esperienza al riguardo nel settore agroalimentare, Coop, a partire dai primi anni 2000, applica un codice etico alla propria filiera produttiva.

Figura 6. –Evoluzione del peso dei canali distributivi alimentari: quote di mercato su totale consumi commercializzabili alimentari



Fonte: elaborazioni Federdistribuzione su fonti varie: Istat, Nielsen, Symphony IRI Group, GFK, Sita Ricerca

Sulla base delle precedenti considerazioni, le esperienze su cui si è deciso di focalizzare l'attenzione riguardano l'impiego delle nuove tecnologie digitali e di rete da parte di imprese operanti nella distribuzione alimentare per informare/formare i cittadini-consumatori, così da promuoverne un consumo maggiormente responsabile.

The Online Field Trips of the TESCO Eat Happy project

La prima esperienza su cui concentriamo l'attenzione riguarda uno dei principali attori della distribuzione alimentare: TESCO, nel riconoscimento dell'impegno da anni posto dall'azienda nel tracciare la strada per la sostenibilità nei propri ambiti di competenza.

TESCO è una multinazionale inglese che opera nel settore della grande distribuzione, con particolare specializzazione in prodotti alimentari, abbigliamento ed elettronica (www.tesco.com). Nello specifico, TESCO, terza catena distributiva al mondo, operante in 70 Paesi, con 500.000 dipendenti e oltre 6.500 punti di vendita, negli ultimi anni si è più volte distinta per gli sforzi compiuti e le soluzioni adottate al fine di limitare il proprio impatto nello scenario socio-ambientale di riferimento, opportunamente rendicontate nel bilancio sociale che dal 2001 viene costantemente redatto dall'azienda.

Il coinvolgimento ormai di lunga data sui temi della sostenibilità ha consentito la sedimentazione dei valori di base ed il progressivo rafforzamento delle relative strategie e dei connessi comportamenti¹⁹. Una presa di responsabilità importante che, come afferma Josh Hardie, responsabile CSR di TESCO: “vede TESCO coinvolgere tutte le parti sociali: clienti, collaboratori, fornitori ed istituzioni”.

In particolare, il crescente riconoscimento del ruolo positivo assunto all'interno della società in cui opera ha condotto TESCO nel 2013 ad integrare i propri valori aziendali con un terzo principio, ovvero:

1. *no one tries harder for customers;*
2. *we treat everyone how we like to be treated;*

¹⁹ Per un'analisi dell'evoluzione delle politiche di CSR in TESCO, in particolare fra il 2002 ed il 2007, si confronti, fra gli altri: Rana (2007).

3. *we use our scale for good*²⁰.

Mossa da quest'ultima consapevolezza, TESCO ha quindi lanciato il programma di lungo periodo "Tesco and Society" mediante cui focalizza il proprio impegno in tre importanti aree strategiche collegate alla sostenibilità (Figura 7):

1. creare opportunità per i giovani;
2. aiutare clienti e collaboratori a vivere una vita più sana e attiva;
3. guidare l'intero settore alla riduzione degli sprechi alimentari.

Figura 7. - Three big ambitions of TESCO

Ambition 1 →	Ambition 2 →	Ambition 3 →
To create new opportunities for millions of young people around the world	To improve health and through this help to tackle the global obesity crisis	To lead in reducing food waste globally
How? By inspiring, equipping and enabling millions of young people to succeed in the world of work	How? By helping and encouraging our 500,000 colleagues and 50 million customers to live healthier lives	How? By working with our producers and suppliers and helping the customers we serve to find ways to reduce food waste

Fonte: Tesco and Society Report, 2013

Per ciascuna area strategica sono definite specifiche azioni per l'*execution* dei vari obiettivi stabiliti, poi misurati e rendicontati in un apposito report (*Tesco and Society Report*).

Con riferimento a quello che è lo specifico obiettivo della presente raccolta di esperienze, ovvero indagare l'impiego delle nuove tecnologie digitali e di rete per informare/formare i cittadini-consumatori così da promuoverne un consumo maggiormente responsabile, è da segnalare l'iniziativa "The Online Field Trips" all'interno del "TESCO Eat Happy project" (www.eathappyproject.com), sviluppato nell'ambito della seconda area strategica in precedenza elencata.

Il Progetto ha il preciso obiettivo di educare i giovani ad avere un rapporto più sano e più felice con il cibo. A tal fine, vengono definiti sempre nuovi e differenti strumenti, anche innovativi, capaci di offrire ai bambini ulteriori opportunità per vivere una vita sana e prendere decisioni migliori su cosa mettere nei loro piatti quando crescono, nonché di ampliare i propri orizzonti culinari facendo cibo interessante, coinvolgente e divertente.

In particolare, l'ultimo strumento attivato riguarda proprio "The Online Field Trips", che, sfruttando le funzionalità offerte da Google+ Hangouts, porta le aziende della filiera agroalimentare in classe, con presentazioni di fornitori di prodotti alimentari di tutto il mondo - dai coltivatori di banane della Costa Rica ai pastai italiani - tramite video chat dal vivo che facilitano l'interazione con i giovani utenti (Figura 8)²¹.

²⁰ Come affermato da Philip Clarke, Chief Executive di Tesco: "Our scale gives us an opportunity to make a positive difference to some of the biggest challenges facing the world".

²¹ Per una maggiore consapevolezza sul progetto, si veda il dietro le quinte del primo video realizzato: *Perfect Pasta* (www.eathappyproject.com/the-eat-happy-project).

Gli insegnanti possono poi integrare le attività svolte anche avvalendosi di piani di lezione, sussidi didattici, ricette, attività ed altre utili risorse messe loro a disposizione nel “*Research Hub*” appositamente costituito sempre nell’ambito del Progetto in questione (www.eathappyproject.com/resource-hub).

Figura 8. – Gli stakeholder del progetto



Si intuisce dunque il ruolo rilevante che può essere svolto per la prevenzione delle cosiddette *Non-communicable diseases* (NCDs), ovvero delle malattie non trasmissibili quali, in particolare, l'uso del tabacco, le diete non salutari e l'inattività fisica, causa di oltre il 60% delle 53 milioni di morti in tutto il mondo nel 2010²². Fino a tempi relativamente recenti, se non addirittura da taluni ancora oggi, l'attuazione dei programmi di prevenzione di queste malattie è stata considerata di esclusiva competenza dei governi. Tuttavia, l'aumento nel tempo dei rischi ad esse connessi dimostra l'inadeguata efficacia di quanto fino ad oggi realizzato, rendendo particolarmente auspicabile e necessario l'impegno congiunto e coordinato di tutti i differenti *stakeholder* (portatori di interesse). In questo ambito, le attività svolte da TESCO vengono a rappresentare delle iniziative sicuramente da promuovere, diffondere e sviluppare quali modalità innovative di educazione alimentare da affiancare ad ulteriori e differenti azioni finalizzate a completare la necessaria formazione. Un esempio sicuramente da promuovere di tali interventi aggiuntivi è rappresentato dal recente accordo siglato da venticinque grandi aziende di marca del settore agroalimentare, aderenti al Consumer Goods Forum, volto a bloccare dal 2018 la pubblicità di alimenti e bevande nutrizionalmente poveri diretta ai minori di 12 anni²³.

²² Cfr. Aa.Vv. (2012).

²³ Tra le aziende che si sono assunte questo impegno, ci sono Kellogg, Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo, Unilever e Mendeley International. I prodotti interessati sono quelli che non soddisfano determinati requisiti nutrizionali approvati

3.2. Il settore farmaceutico

Anche il settore farmaceutico è per sua natura molto attento ai temi della sostenibilità. Numerosissime sono dunque le esperienze che potrebbero essere presentate, perfino limitando il campo di analisi allo specifico tema sul quale si è scelto di concentrare qui l'attenzione.

In effetti, Internet e la tecnologia digitale hanno portato grandi benefici per il settore farmaceutico e, in generale, per l'intero comparto della Sanità²⁴. Inoltre, è possibile evidenziare un numero crescente di esempi di tali vantaggi non solo (a) in ciascuna fase del processo produttivo delle industrie farmaceutiche, ma anche (b) lungo l'intera filiera farmaceutica.

a) Effetti nelle varie fasi del processo produttivo delle industrie farmaceutiche

Trattando dei potenziali vantaggi delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per le aziende farmaceutiche, il pensiero va immediatamente alle attività cosiddette ausiliarie del processo produttivo (amministrazione, marketing e commerciale, ecc.).

In altri termini, è facile cogliere le potenzialità messe a disposizione dal Web a supporto delle varie pratiche amministrative (gestione degli ordini, fatturazione elettronica, ecc.), per la migliore promozione dei prodotti/servizi offerti, nonché per una più efficace comunicazione con i propri *stakeholder*²⁵.

In secondo luogo, vengono poi menzionati i vantaggi ottenibili per la produzione vera e propria in termini, ad esempio, di una gestione dei magazzini meno onerosa e più sicura mediante l'uso di tecnologie di identificazione a radiofrequenza (RFID)²⁶.

Tuttavia, sempre più spesso oggi le aziende farmaceutiche stanno facendo ricorso alle nuove tecnologie ICT anche a supporto delle proprie attività di ricerca e sviluppo, sia in fase di iniziale

dalla World Federation of Advertiser, basati su evidenze scientifiche e su linee guida nazionali e internazionali per una dieta corretta. Cfr. www.ilfattoalimentare.it/publicita-junk-food-bambini.html (pubblicato dalla Redazione de Il Fatto Alimentare il 23 giugno 2014).

²⁴ A conferma di ciò vi è la rapida proliferazione delle applicazioni di mobile health (mHealth) in tutte le loro forme, da quelle più semplici di *reminder* di appuntamenti, fino ad arrivare a quelle sviluppate per *device* in grado di monitorare lo stato di salute dei pazienti da remoto. Le app in ambito healthcare possono infatti essere sviluppate per varie finalità, il range delle possibilità spazia da app semplici che offrono suggerimenti sul corretto stile di vita, alle app che aiutano i pazienti ad assumere nel modo più idoneo i medicinali, fino ad arrivare a delle app “bidirezionali” che permettono ai medici di monitorare i segni vitali dei pazienti e che interagiscono con la loro cartella clinica. Si prospetta che nel 2016 il settore dei *device* per il monitoraggio dei pazienti arriverà a valere ben 20 miliardi di dollari (PricewaterhouseCooper, 2014). Per approfondimenti e continui aggiornamenti sugli impatti delle nuove tecnologie mobile sul settore sanitario si consulti: www.pwc.com/gx/en/healthcare/mhealth.

²⁵ Riconoscendo l'importanza di tali attività ed il particolare supporto che può essere offerto in tal senso dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, numerose sono le iniziative promosse a favore di una loro maggiore e più efficace diffusione nel settore farmaceutico e di quello sanitario in generale. Fra di esse, citiamo i *Web Health Awards*, il principale premio USA promosso dall'*Health Information Resource Center* – organismo associativo indipendente per i professionisti del mondo della salute – che da 16 anni valuta le soluzioni digitali più innovative del settore. Cfr. www.webaward.org. Nell'ultima edizione del premio, l'azienda biofarmaceutica italiana Dompé è risultata vincitrice della medaglia di bronzo nella categoria “Best Health Website” per il sito corporate del Gruppo.

²⁶ Per approfondimenti in merito alle prospettive ed ai vantaggi dell'RFID nella filiera del farmaco in Italia si veda: www.wireless4innovation.it/approfondimenti/le-prospettive-dell-rfid-nella-filiera-del-farmaco-in-italia_436721568.htm

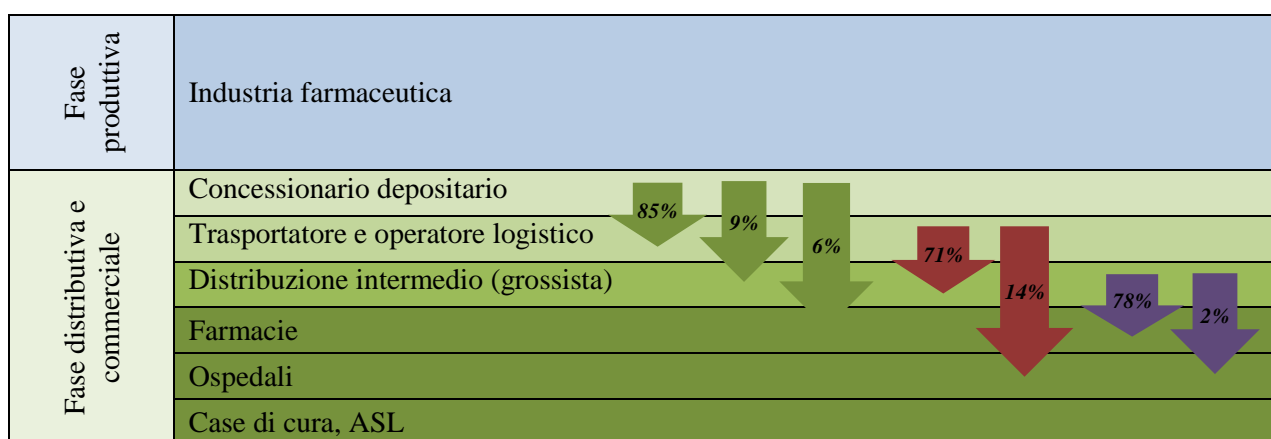
definizione dei bisogni da soddisfare (*open innovation*), che nello svolgimento dei test clinici o per il finanziamento stesso della ricerca (*crowdfunding*)²⁷.

b) Effetti per la filiera del farmaco

L'impiego delle nuove tecnologie digitali è di particolare supporto nella gestione dei flussi di comunicazione, sia internamente al perimetro aziendale, che, soprattutto, nei confronti di tutti i vari portatori di interesse esterni, clienti *in primis*.

E' facile comprendere, dunque, come l'economia digitale offra interessanti opportunità che si evidenziano lungo l'intera filiera del farmaco (*Figura 9*), specie in fase di distribuzione e messa in commercio del prodotto finito, consentendo anche la razionalizzazione della spesa farmaceutica²⁸.

Figura 9. – La filiera farmaceutica: le diverse fasi, gli attori ed i flussi



In particolare, un ruolo sempre più centrale rispetto a tutti gli altri attori della filiera del farmaco è rivestito dalle farmacie (Benefanti, 2008). In effetti, i mutamenti in atto nel settore e le crescenti pressioni nei confronti dell'industria connesse, fra l'altro, a riduzioni e blocco dei prezzi o alla maggiore concorrenza nel mercato, stanno spingendo le aziende farmaceutiche a utilizzare i distributori intermedi soltanto come *logistic providers*, potenziando invece le vendite dirette ed avvicinandosi alle farmacie.

Numerose sono dunque le opportunità di sviluppo oggi aperte per le farmacie, le quali possono – o meglio, devono, se intendono adeguatamente perseguire i propri obiettivi di crescita e sviluppo sfruttando le opportunità presenti sul mercato – ridefinire i rapporti nei confronti di tutti i propri principali *stakeholder*, ovvero:

- pazienti-consumatori, nei confronti dei quali i farmacisti possono fornire informazioni sui farmaci e garantire un'offerta completa intorno al bene salute in termini di prodotti e servizi

²⁷ Per la descrizione di alcune app di aziende farmaceutiche che stanno sfruttando la tecnologia mobile per facilitare lo svolgimento dei test clinici per un più veloce ed efficace sviluppo di nuovi farmaci, si confronti: www.marketing-farmaceutico.com/mobile-pharma/2012/mobile-health-app.

²⁸ Ad esempio, la digitalizzazione del sistema sanitario e la diffusione delle cosiddette ricette elettroniche potrà consentire, fra l'altro, un'ulteriore contenimento della spesa farmaceutica convenzionata (già in continuo calo da oltre sette anni, cfr. www.federfarma.it) mediante il maggiore controllo che si rende possibile.

complementari, sviluppando relazioni, potenziando consigli e indicazioni e garantendo prezzi concorrenziali;

- il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), per il contenimento della spesa, tramite il consiglio sui farmaci generici, potenziando tale ruolo dall'erogazione di preziose informazioni e di servizi per conto delle strutture sanitarie;
- le aziende farmaceutiche, con cui la farmacia potrà sviluppare rapporti di partnership e di sviluppo del business e dalle quali avere sempre più informazioni e aggiornamenti sui farmaci;
- la distribuzione intermedia, con cui si potranno gestire promozioni sul punto vendita e dalla quale si ricevere supporti per la gestione dell'azienda.

Le farmacie sono dunque chiamate oggi ad evolversi, diventando sempre più luogo di consulto, presidio sanitario sul territorio²⁹. Una fondamentale leva di cambiamento a supporto di tale evoluzione è rappresentata proprio dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare dalle possibilità oggi offerte da Internet. Tutti questi cambiamenti rappresentano una sicura opportunità per i consumatori, in termini di:

- maggiore accessibilità al farmaco, potendone vedere l'eventuale disponibilità in tempo reale, se non addirittura anche prenotarlo ed acquistarlo *on-line*, qualora ammesso;
- migliore visibilità dei prodotti, disponendo di più canali di informazione;
- convenienza dei prezzi, in virtù della maggiore concorrenza e confrontabilità;
- miglioramento dei servizi, con ordine telematico e avviso una volta disponibile il prodotto, o mediante attività di marketing personalizzate;
- ampliamento dei servizi offerti, come ad esempio servizi amministrativi e di *front office* (prenotazioni CUP, pagamento ticket e ritiro referti in farmacia) o servizi informativi (campagne per il corretto uso del farmaco, campagne vaccinali e *screening* di prevenzione).

Per consentire la concreta attuazione di simili benefici, Federfarma (Federazione nazionale che rappresenta le oltre 16.000 farmacie private convenzionate italiane) ha predisposto gli strumenti informatici necessari per mettere le farmacie in condizione di partire subito con la fornitura di nuovi servizi, assicurando una gestione semplice, controllata e sicura delle nuove attività³⁰.

Fra tali servizi, è già operativo nelle farmacie italiane FARMASTAMPATI, il software che semplifica la gestione dei foglietti illustrativi (cosiddetto "bugiardino") modificati dall'Agenzia Italiana del Farmaco (AIFA). L'applicativo permette alle farmacie di stampare la versione aggiornata del foglietto, assicurando il corretto smaltimento delle confezioni ed evitando la

²⁹ Le quasi 18.000 farmacie oggi attive in Italia costituiscono una rete capillare ed efficiente di presidi sanitari presenti su tutto il territorio nazionale. Tale rete, oltre a dispensare medicinali, è in grado di fornire un contributo importante al processo di potenziamento dell'assistenza territoriale, al fine di andare incontro alle esigenze della popolazione e di attuare progetti di assistenza e prevenzione a favore di particolari categorie di assistiti.

³⁰ Peraltro, le nuove piattaforme si integrano perfettamente con i programmi WebDPC e WebCare, già utilizzati sul territorio e finalizzati a una gestione informatizzata dell'erogazione rispettivamente di medicinali in regime di dispensazione per conto delle ASL e di prodotti di assistenza integrativa (presidi per diabetici, incontinenti, ecc.), consentendo un monitoraggio costante dei prodotti erogati. Il sistema WebCare, in particolare - attraverso il puntuale monitoraggio dei prodotti erogati e la possibilità per il cittadino di ritirare nella farmacia sotto casa di volta in volta i quantitativi effettivamente necessari - consente notevoli risparmi, come dimostra la netta differenza tra quantitativi prescritti e quantitativi effettivamente erogati, mediamente inferiori del 16%.

A breve, sarà rilasciata la funzionalità delle piattaforme che permetterà di effettuare prenotazioni di prestazioni ambulatoriali e di gestire l'intervento di altri operatori socio-sanitari, come infermieri e fisioterapisti, a domicilio del cittadino. Il sistema consentirà anche di gestire la vendita on line di farmaci senza obbligo di ricetta medica, secondo quanto previsto dal decreto legislativo n. 17/2014 di recepimento della direttiva europea 62/2011.

distruzione di grandi quantitativi di medicinali non più utilizzabili solo a causa di modifiche, spesso minime, ai foglietti³¹.

Un ulteriore impulso allo sviluppo di simili servizi da parte delle farmacie è dato grazie ad un emendamento al cosiddetto “Decreto del Fare” (Legge n. 98 del 9 agosto 2013: “Conversione, con modificazioni, del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69 recante *Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*”), il quale istituisce (art. 17, comma 2-*bis*) il cosiddetto “dossier farmaceutico” quale parte specifica del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE).

Il dossier farmaceutico consentirà alla farmacia di registrare automaticamente tutta una serie di informazioni relative al consumo di medicinali e di altri prodotti e all'erogazione di servizi al singolo utente, strumento necessario anche per lo sviluppo di progetti di *pharmaceutical care* e per favorire l'aderenza alla terapia da parte dei pazienti cronici. In tale contesto potranno essere realizzati anche sistemi per ricordare al paziente (tramite smartphone o tablet, ad esempio) gli orari di assunzione dei farmaci, verificarne a distanza l'effettiva assunzione, consentire il rifornimento tempestivo dei farmaci necessari per la prosecuzione della terapia.

La normativa si limita a stabilire che il Dossier venga “aggiornato a cura della farmacia che effettua la dispensazione, al fine di favorire la qualità, il monitoraggio, l'appropriatezza nella dispensazione dei medicinali e l'aderenza alla terapia ai fini della sicurezza del paziente”. Niente di più viene indicato riguardo la sua attuazione, la quale viene dunque prevista sulla base del modello francese. Sono proprio i farmacisti francesi, infatti, che per primi hanno attivato in modo strutturato il progetto del “*dossier pharmaceutique*”³².

Cogliamo dunque l'occasione per meglio approfondire di seguito l'esperienza francese.

Le Dossier Pharmaceutique (DP) in Francia

Il *Dossier Pharmaceutique* (DP) è stato istituito in Francia con la Legge n. 127 del 30 gennaio 2007, relativa all'organizzazione di alcune professioni sanitarie.

Il DP svolge la funzione di tenere memoria dei farmaci dispensati nel tempo al titolare del *dossier*³³.

Sulla scorta delle precedenti esperienze – in particolare del fallimento della cartella clinica creata nel 1996, alla fine non utilizzata – per l'attuazione del *Dossier*, quale parte specifica del *Dossier Médical Personnel* - DMP) (Legge del 13 agosto 2004), è stato fin da subito previsto:

- l'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, mediante la creazione di appositi file elettronici e di un portale unico centralizzato (denominato, appunto, “Portale DP”, una raffigurazione del quale è contenuta in *Figura 10*);
- il coinvolgimento delle pratiche professionali, in particolare dei farmacisti, mediante lo specifico affidamento della responsabilità per l'implementazione del *Dossier* al Consiglio

³¹ Quando il farmacista legge con lo scanner ottico il codice a barre del medicinale, il software - sviluppato da Farmadati sulla base di un accordo con Farminindustria, Assogenerici e Assosalute, con la collaborazione di Federfarma - visualizza sul monitor un “*alert*” che segnala l'esistenza di un foglietto illustrativo più recente rispetto a quello contenuto nella confezione. Con un clic il farmacista può visualizzare le modifiche (e così informare subito il paziente) e stampare il “bugiardino” aggiornato per consegnarlo insieme al medicinale.

³² Per approfondimenti: www.ordre.pharmacien.fr/Le-Dossier-Pharmaceutique.

³³ I nomi del prescrittore e della farmacia in cui sono stati dispensati i farmaci non figurano invece nel DP.

Nazionale dell'Ordine dei Farmacisti (*Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens* - CNOP).

Mediante il DP, dunque, la tecnologia viene messa a servizio della pratica dei farmacisti nell'interesse dei pazienti/consumatori³⁴, i quali ottengono vantaggi in termini di:

- a. *salute*: rendendo possibile la ricostruzione della storia farmacologica del paziente, il DP permette di individuare gli accumuli (evitando così duplicazioni) o le interazioni indesiderate fra trattamenti o altri inconvenienti analoghi³⁵;
- b. *sicurezza*: informando in tempo reale sui ritiri di lotti di farmaci e di altre allerte sanitarie, il DP rende più sicura la dispensazione dei medicinali³⁶;
- c. *qualità delle cure*: offrendo una panoramica completa dei trattamenti, il DP può contribuire a migliorare il consiglio del farmacista, personalizzandolo alle specifiche esigenze del paziente, anche proponendo una continuità terapeutica, qualora necessaria ma non rispettata³⁷.

Assicurando una maggiore efficienza alla cura farmacologica, il DP consente anche di ridurre la spesa sanitaria dovuta ad errori nell'assunzione dei farmaci e disfunzioni nell'applicazione della terapia.

L'ottenimento di simili vantaggi richiede tuttavia un impegno congiunto da parte di tutti i soggetti variamente coinvolti, per il continuo aggiornamento e l'innovazione dei servizi offerti.

Sulla base di una simile consapevolezza, il DP è sempre stato oggetto di adeguamenti ed evoluzioni. Nel dicembre del 2011, ad esempio, è stata emanata una nuova Legge che consente, per motivi di salute pubblica, l'uso delle informazioni anonime presenti nel Portale DP per contribuire al monitoraggio della situazione sanitaria della popolazione francese. Dal febbraio 2013, inoltre, 200 farmacisti stanno sperimentando una nuova funzionalità che permette loro di segnalare problemi di approvvigionamento.

³⁴ Il DP è gratuito e facile da usare. La sua consultazione è veloce: i dati provengono per il farmacista in meno di tre secondi.

³⁵ Per questo motivo, è importante che l'aggiornamento sia condotto dal farmacista, perché solo così è possibile tracciare sia le prescrizioni a carico del SSN, sia i farmaci acquistati direttamente dal paziente, si tratti di farmaci etici prescritti su ricetta bianca o di medicinali da banco.

³⁶ Dal luglio 2010, il Collegio dei Farmacisti può diffondere in pochi minuti un allarme sanitario a tutte le farmacie collegate al dossier farmaceutico, in Francia o in paesi stranieri. Il dispositivo funziona ventiquattro ore su ventiquattro, sette giorni su 7. Il messaggio di avviso viene visualizzato su tutte le workstation di tutte le farmacie collegate. Per continuare l'attività corrente, i farmacisti sono tenuti in ogni postazione PC, a convalidare il messaggio affinché scompaia. Un apposito segnale viene quindi inviato al server di portale di DP per monitorare e misurare la considerazione dell'allarme sanitario. La medesima procedura viene impiegata dal novembre 2011 per le richiamate su lotti di farmaci.

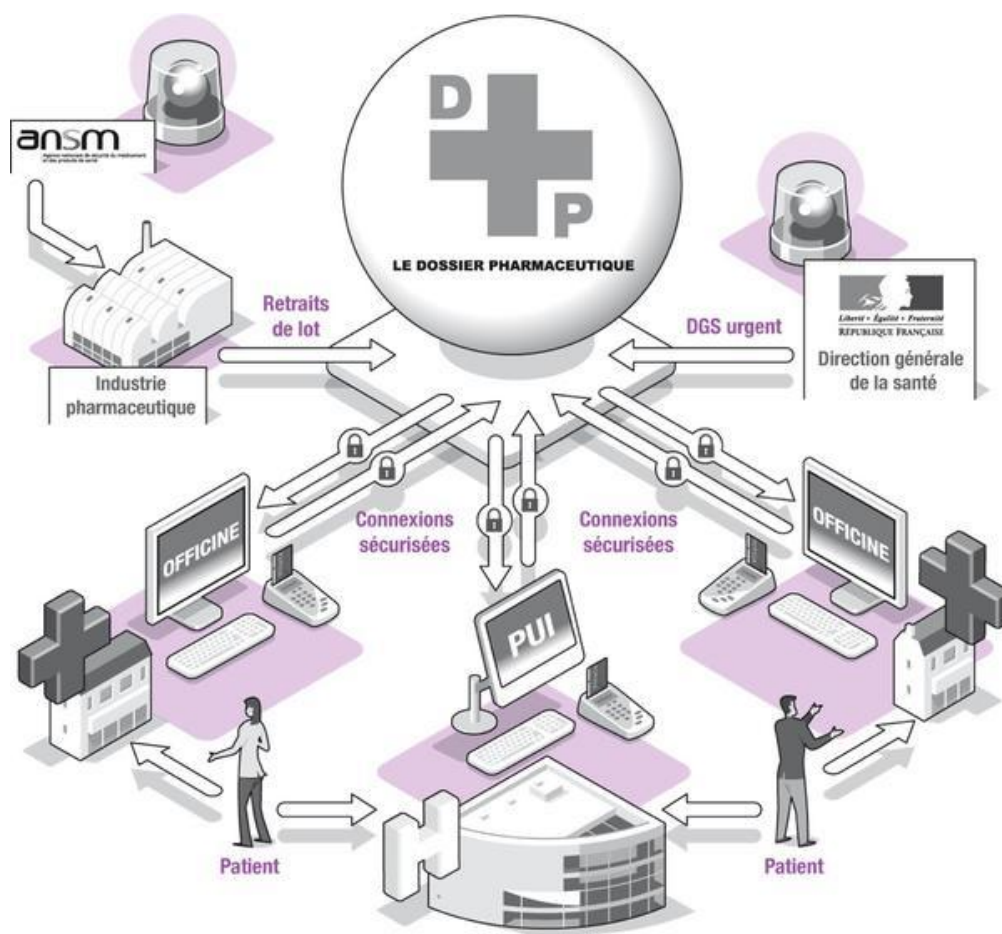
³⁷ Grazie al DP il farmacista può avviare un reale controllo dell'aderenza del paziente alle indicazioni del medico, dal momento che è possibile verificare se i medicinali vengono poi effettivamente dispensati in base alla necessità della terapia impostata dal curante o se le ricette restano nel cassetto del paziente. E questo, nelle parole del presidente della Fofi, Andrea Mandelli, promotore dell'emendamento che ha istituito il dossier farmaceutico anche in Italia, "indipendentemente dal fatto che il paziente si rechi prevalentemente nella stessa farmacia o si rivolga a più farmacie: anzi, quando si passerà alla ricetta elettronica sarà anche possibile la continuità della dispensazione anche senza ripetizione della ricetta. Come avviene in Svizzera, per esempio, il cittadino potrà entrare in qualsiasi farmacia, comunicare i suoi dati al farmacista, che in rete troverà la prescrizione, potrà consegnare il medicinale e riportarne la dispensazione sul dossier farmaceutico". Cfr. www.farmacista33.it/dossier-farmaceutico-mandelli-primo-passo-per-mettere-in-rete-i-professionisti-della-salute-politica-e-sanita/news-47481.html.

L'attuale evoluzione riguarda invece il tentativo di ampliare l'uso anche agli altri professionisti della salute (medico curante, specialisti, strutture sanitarie, ecc.)³⁸. L'obiettivo è quello di usare il dossier farmaceutico come il primo passo per mettere in rete e far meglio interagire tali soggetti tra di loro.

In virtù di un simile costante impegno, significativi sono i dati inerenti la diffusione del DP in Francia oggi, a distanza di oltre sette anni dalla sua introduzione³⁹. Al 1 settembre 2014 si rilevano infatti:

- quasi 34 milioni di dossier creati;
- 22.301 farmacie (in francese *officine*) collegate al DP (98,8% del totale);
- 129 farmacie all'interno di strutture sanitarie (in francese PUI : *Pharmacie à usage intérieur*) collegate al DP (4,8% del totale).

Figura 10. – Il “Portale DP”



Con l'adozione del DP, l'integrazione informativa (condivisione delle informazioni) e terapeutica (coordinamento delle cure) tra farmacia, medico di base e specialisti sta diventando una realtà.

³⁸ Dal mese di ottobre 2012, i farmacisti nelle farmacie all'interno delle strutture sanitarie (PUI) possono accedere al DP alle stesse condizioni previste per i farmacisti. Inoltre, dall'inizio del 2013 fino al dicembre 2014, un esperimento dà accesso al DP anche ad alcuni dei medici ospedalieri. Possono accedere gli anestesisti, medici nelle strutture di emergenza e le strutture di medicina geriatrica.

³⁹ Per maggiori approfondimenti si rinvia alla consultazione del "Rapport d'activité" inerente proprio il *Dossier Pharmaceutique* (CNOP, 2013).

In particolare, l'ampia partecipazione delle farmacie a curare la redazione dei dossier dimostra la capacità e la volontà dei farmacisti moderni di migliorare continuamente il corretto uso del farmaco e di aprirsi ai cambiamenti oggi richiesti alla loro professione, costruendo un nuovo servizio maggiormente orientato ai bisogni della popolazione, ma anche alla razionalizzazione della sanità territoriale e al contenimento della spesa sanitaria.

In tal senso, il DP rappresenta uno strumento prezioso soprattutto per i pazienti/consumatori, a supporto della presa di decisioni inerenti la propria spesa farmacologica maggiormente corrette e, dunque, responsabili.

3.3. Il settore finanziario

Le istituzioni finanziarie, e le banche in particolare, hanno un duplice impatto ambientale e sociale. Tale impatto ha valore interno, relativo ai processi interni gestionali, ed uno esterno, che si riferisce ai prodotti posti sul mercato (Jeucken, 2001). Per quanto attiene l'impatto relativo ad attività interne, secondo Jeucken e Bouma (2001), nell'ambito del settore bancario è relativamente limitato, se confrontato con altri settori. In merito al valore esterno, invece, alcune persone ancora oggi risultano piuttosto scettiche sulla possibilità che i mercati e le istituzioni finanziarie contribuiscano ad uno sviluppo sostenibile. In effetti, quest'ultimo comporta investimenti effettuati con un orizzonte di redditività a lungo termine, mentre di solito i mercati finanziari ragionano con un orizzonte di ritorno a breve termine. Di conseguenza, i mercati finanziari tendono normalmente a dare la preferenza ad imprese che realizzano utili consistenti nell'immediato, mentre per conseguire obiettivi di sviluppo sostenibile le imprese devono magari effettuare investimenti riducendo la redditività nel breve termine a favore di maggiori redditività potenziali future (Musu, 2002).

In linea con ciò, Jeucken (2001) sottolinea come il settore bancario abbia risposto più lentamente di altri settori alle nuove istanze della sostenibilità. In realtà, uno studio dello stesso anno condotto su 68 banche europee (si veda Giuseppi, 2001) dimostrava come numerose istituzioni stessero già applicando pratiche di sostenibilità interne ed esterne.

In effetti, la sostenibilità sta sempre più assumendo – e deve assumere – un ruolo centrale nelle strategie delle istituzioni finanziarie, anche per i numerosi pubblici sociali ai quali deve rispondere⁴⁰. Già nel 1996 Schmideiny e Zorraquìn suggerivano che “gli agenti finanziari perderebbero opportunità se mancassero di considerare lo stretto legame che unisce la qualità ambientale (e sociale) e quella economico-finanziaria” (Schmideiny e Zorraquìn, 1996)⁴¹.

Ciò in virtù di un molteplice ordine di motivi. Innanzitutto, le istituzioni finanziarie possono essere ritenute responsabili per le pratiche irresponsabili dei propri clienti, per cui il rischio sopportato dal cliente è anche un rischio dell'azienda stessa (Peneda Saraiva e Serrasqueiro, 2007). Nell'esemplificazione di Jeucken e Bouma (2001), se la sopravvivenza di un cliente è minacciata da una nuova legislazione ambientale o sociale o dalla perdita di credibilità e immagine perché additato dall'opinione pubblica come reo di disastri ambientali o socialmente irresponsabile, la sopravvivenza del suo finanziatore ne risentirà ugualmente. Di qui i vari tentativi di rating ambientale e/o sociale oggettivi che permettano di individuare i rischi per l'investitore connessi al non rispetto per l'ambiente e la società⁴².

In secondo luogo, si comincia a vedere il successo di alcuni fondi che si basano nei loro investimenti su criteri di etica ambientale o di responsabilità sociale (Musu, 2002). In altri termini si osserva che può venire premiato anche dallo stesso risultato del mercato il mettere in discussione

⁴⁰ Cfr. Achua (2008). Le pressioni degli *stakeholder*, sempre più attenti alle tematiche socio-ambientali, sono evidenziate anche da Zappi (2007).

⁴¹ Nel riconoscimento di ciò, la banca statunitense Triodos, pubblicizza i propri servizi sottolineando il duplice vantaggio percepito dai correntisti, i quali oltre ad ottenere un beneficio in termini di tassi di interesse competitivi contribuiscono attivamente allo sviluppo economico e sociale del territorio. Cfr. Cowton e Thompson (2000).

⁴² In altri termini, l'accurata selezione dei destinatari delle proprie linee di credito consente all'istituto finanziario di qualificare maggiormente i propri clienti, con indubbi vantaggi sulle performance complessive aziendali. A conferma di ciò, lo studio di McGuire *et al.* (1998) dimostra come le imprese con limitati livelli di investimento in sostenibilità siano caratterizzate anche da ROA (*Return on Asset*) più limitati e siano penalizzate dai mercati finanziari. Tale osservazione, confermata da uno studio della Price Water-House Coopers del 2002, sembra alla base della nascita di numerosi strumenti finanziari sostenibili, che incorporino non solamente aspetti economico-finanziari, ma anche sociali ed ambientali.

un'interpretazione restrittiva del concetto di prudenza e responsabilità fiduciaria, allargandolo per includervi anche considerazioni di natura ambientale e sociale. Ad evidenza di ciò, un recente studio a cura della Global Alliance for Banking on Values (Gabv), rete internazionale di banche sostenibili alla quale aderisce anche l'italiana Banca Etica, che ha messo a confronto i dati finanziari chiave delle più grandi banche del mondo (le così dette banche di importanza sistemica globale) e un gruppo di significative banche sostenibili che operano in diversi Paesi del mondo, mostra che le banche sostenibili hanno risultati migliori anche sul piano degli andamenti finanziari⁴³.

Inoltre, l'attenzione ai temi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale in una prospettiva integrata (*Integrated Thinking*) da parte delle istituzioni finanziarie, sia al loro interno che nelle proprie decisioni di investimento, può condurre a dei vantaggi, anche rilevanti, in termini di:

- *integrità*: in quanto supporta la generazione della necessaria fiducia sul proprio operato;
- *responsabilità*: nel senso di equità nella concessione del credito (che non deve escludere determinate categorie sociali) e di elasticità nella riscossione delle quote di spettanza;
- *prossimità*: intesa nella volontà di avvicinare tra loro i titolari di depositi e coloro che ricorrono al credito (Cowton, 2002);
- *legittimazione*: mediante il preciso indirizzamento delle proprie decisioni di investimento, contribuiscono alla maggiore diffusione di una cultura della sostenibilità e, quindi, di una maggiore autoconsapevolezza imprenditoriale; infatti, l'integrazione fra sostenibilità economica, ambientale e sociale porta al miglioramento dei processi interni e ad assegnare maggiore centralità ai meccanismi della programmazione strategica, del *budgeting*, del *capital budgeting*, del *risk management* e del *performance management*; questo consente un affinamento della cultura aziendale e della qualità delle pratiche gestionali adottate, rilevante sia per le aziende sia per le istituzioni finanziarie.

In definitiva, come affermato da Musu (2002, p. 75): “Possiamo quindi azzardarci a concludere che la preoccupazione per uno sviluppo sostenibile e quella per l'efficienza dei mercati e delle istituzioni finanziarie procedono di pari passo; non dobbiamo cioè chiedere ai mercati e alle istituzioni finanziarie di rinunciare alla loro efficienza per raggiungere obiettivi di sostenibilità. I tempi sono cambiati; soltanto alcuni anni fa sostenere che le imprese o le banche o le istituzioni finanziarie avrebbero dovuto occuparsi di ambiente sarebbe apparsa un'interferenza nei principi economici della gestione. Oggi non è più così; è la stessa società a chiedere alle imprese e allo stesso mondo finanziario di occuparsi seriamente del problema ambientale, a punire chi non se ne

⁴³ I risultati, frutto dell'aggiornamento di una ricerca svolta nel 2012, mostrano che:

- le banche eticamente orientate erogano circa il doppio del credito in proporzione agli attivi di bilancio rispetto alle banche di sistema (75,9% contro il 40,1%);
- i bilanci delle banche eticamente orientate si sostengono grazie alla raccolta di risparmio dalla clientela (73,1% per le banche eticamente orientate contro il 42,9% delle banche di sistema);
- le banche eticamente orientate mantengono un miglior livello di capitalizzazione, soprattutto se si misura il rapporto tra capitale e attivi totali (7,2 % contro 5,5%);
- le banche eticamente orientate offrono una redditività sul capitale investito (ROA) più elevata (0,53 % contro 0,37%), con bassi livelli di volatilità.

Rispetto alla versione precedente della ricerca, l'ultimo aggiornamento include inoltre un *focus* sugli istituti di credito europei. Le banche sostenibili in Europa hanno mostrato livelli più elevati di prestiti all'economia reale, un rafforzamento del capitale azionario e rendimenti migliori e meno volatili rispetto alle banche sistemiche europee. Simili evidenze conducono il direttore della Gabv, Peter Blom ad affermare: “È ormai chiaro che nel lungo termine le banche che mettono al centro i valori quali il rispetto delle persone e del pianeta, hanno dimostrato di essere più robuste e resistenti rispetto alle grandi banche di sistema”. Cfr. “Banche a confronto: vince la finanza etica e sostenibile”, di Banca Popolare Etica - 11 Ottobre 2013 (www.ilcambiamento.it).

occupa e a premiare chi se ne occupa. Al punto che ci si può spingere ad affermare che la sostenibilità può e deve oggi diventare uno dei criteri decisionali delle stesse scelte finanziarie”.

La finanza può così svolgere il suo ruolo nel contribuire ad affrontare le sfide sociali, ambientali ed economiche che diventano sempre più urgenti. L'integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance (ESG – *Environmental, Social and Governance*) nell'attività finanziaria non è tuttavia affatto semplice ed immediata. Al contrario, la sua efficacia molto dipende da come l'*Integrated Thinking* viene implementato ed operazionalizzato in azienda. Proprio per questo l'ABI ha recentemente organizzato (1 aprile 2014) un workshop volto a discutere le pratiche esistenti a livello internazionale e nazionale e le sfide da affrontare per integrare la sostenibilità nelle attività di credito e di investimento. L'esperienza di seguito analizzata prende spunto dal dibattito maturato in tale occasione.

L'esperienza del Gruppo “Caisse des Dépôts et Consignations”

La *Caisse des Dépôts et Consignations* (CDC), al pari della nostra Cassa Depositi e Prestiti (CDP) o della KfW in Germania (acronimo di *Kreditanstalt für Wiederaufbau*, la Banca della Ricostruzione), è una società - o meglio, un Gruppo - a prevalente capitale pubblico avente l'obiettivo di investire in progetti di interesse nazionale⁴⁴. Fin dal 1816 è al servizio dell'interesse generale e lo sviluppo economico della Francia ed è oggi uno dei leader incontrastati dell'intervento pubblico in Europa.

La sua particolare natura porta CDC ad essere particolarmente attenta ai temi dello sviluppo sostenibile, che cerca di promuovere sia mediante la definizione di politiche di investimento responsabile (IR, *Investissement Responsable*), sia supportando lo sviluppo di politiche pubbliche, nonché la diffusione di pratiche maggiormente sostenibili dal punto di vista economico, sociale ed ambientale in una prospettiva integrata (*Integrated Thinking*), sia a livello nazionale ed internazionale che locale.

In particolare, con lo specifico fine di sensibilizzare e incoraggiare tra i professionisti finanziari la diffusione di pratiche di investimento responsabile, è stata costituita un'apposita società (*no-profit*) interna al Gruppo: Novethic. Essa è il principale istituto di ricerca e *media center* francese sul mercato degli investimenti responsabili in Europa, divenuto negli anni il punto di riferimento in materia.

Si rinvia pertanto alla consultazione del sito di Novethic (www.novethic.fr), nel quale, oltre a trovare numerose informazioni e statistiche inerenti l'argomento, è possibile accedere alla descrizione ed elencazione di differenti pratiche realizzate in Europa⁴⁵.

In questa sede ci preme invece sottolineare l'impegno di Novethic nel qualificare e rafforzare l'efficacia delle varie iniziative di investimento responsabile, promuovendo l'effettiva integrazione della Sostenibilità nei comuni sistemi e meccanismi gestionali delle aziende che le realizzano. Come già richiamato, infatti, la reale efficacia dell'adozione di pratiche sostenibili da parte delle aziende molto dipende dalle modalità della loro gestione e da come esse si integrano agli altri sistemi di governo implementati.

⁴⁴ Cfr. www.caissedesdepots.fr.

⁴⁵ Novethic (2012) raccoglie, ad esempio, le varie pratiche impiegate in Europa per la rendicontazione sociale ed ambientale di banche ed assicurazioni.

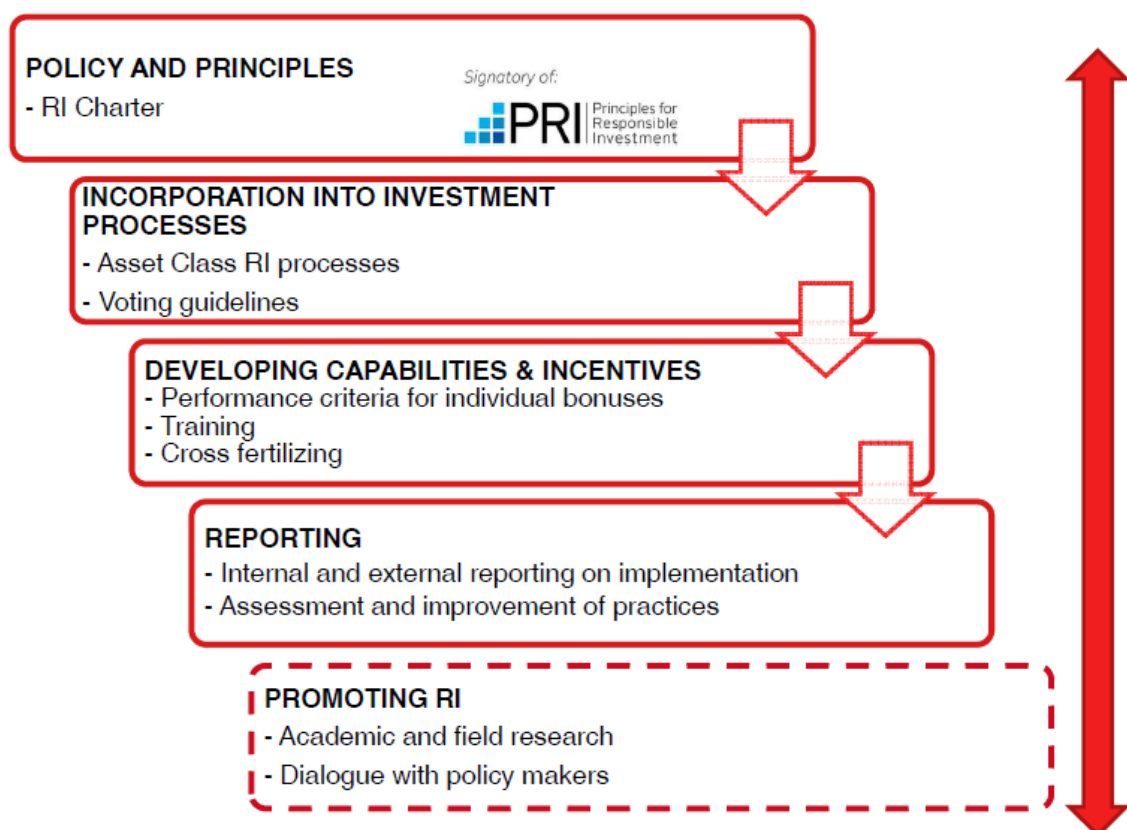
Consapevole di ciò, la stessa CDC ha rivisto i propri meccanismi gestionali interni, così da porre la sostenibilità al centro delle proprie attività e non relegandola a uno specifico ambito a se stante, con il rischio di non sfruttare appieno - se non addirittura limitare - le potenzialità ad essa connesse.

Ciò ha comportato, innanzitutto, la definizione dei principi guida da porre a fondamento della strategia di sostenibilità poi progettata ed eseguita. Tali principi sono stati individuati nei seguenti⁴⁶:

1. *Incorporation of Environmental, Social and Governance (ESG) subjects:*
 - For every investment decision
 - Focus on materiality over long term investment performance and social value-creation
2. *Active dialogue over a long term horizon:* monitor ESG issues and engage with investee company/project to improve practices, through votes and bilateral dialogue
3. *Limited set of exclusions based on international norms:* sector based exclusions + country based exclusions when serious and sustained lack of concern for international law

Sulla base di una simile policy, sono stati quindi coerentemente rivisti tutti i vari sistemi per il governo e controllo aziendale e quelli per la comunicazione d'impresa (*Figura 11*). In effetti, è giusto – nonché doveroso – che un'azienda che adotta dei sistemi strutturati di sostenibilità (meccanismi di governo, gestione e controllo) possa darne efficace e costante comunicazione a tutti i propri *stakeholder*, rendicontando non solamente i risultati ottenuti, ma anche gli obiettivi preposti per il futuro (più o meno prossimo) ed i modi mediante i quali si intendono raggiungere.

Figura 11. – Implementing the RI strategy in CDC



⁴⁶ Cfr. www.caissedesdepots.fr/fileadmin/PDF/03_developpement_durable/general_principles.pdf.

Spesso, invece, si assiste ad un processo opposto, secondo cui le aziende tendono ad approcciare il tema della sostenibilità partendo proprio dal rendicontare le attività già svolte in tale ambito. Tuttavia, la rendicontazione rappresenta l'ultima fase di un processo che si origina ben prima. Affinché la sostenibilità risulti effettivamente integrata, non solamente sotto l'aspetto formale o simbolico (ovvero inerente l'integrazione e lettura incrociata retrospettiva dei risultati economico-finanziari e non), bensì sostanziale, occorre parallelamente investire su un più ampio e profondo percorso di cambiamento della cultura organizzativa e, conseguentemente, dei meccanismi di governo aziendale, dei modelli di business e dei metodi di gestione, che si basino sul valore condiviso prodotto dall'organizzazione, per sé stessa e per la società in cui opera .

Occorre dunque supportare il passaggio “da una logica di rappresentazione” (*Reporting Integrato*) “ad una logica di processo” (*Management Integrato*) . In effetti, Management e Reporting Integrato sono due facce della stessa medaglia: l'una è la causa o la conseguenza dell'altra ed entrambe si alimentano reciprocamente. Tipicamente, infatti, quando un'azienda inizia a redigere un bilancio di tipo integrato, tende a concepire un modo diverso di gestire il business, in coerenza non solo con gli obiettivi economico-finanziari, ma anche con quelli di diversa natura . In un certo senso, quindi, l'*Integrated Reporting* agisce da *driver* per un nuovo modo di gestire l'azienda.

L'esperienza CDC rappresenta un'esemplificazione di come viene operazionalizzata una simile logica di processo (*Management Integrato*), mediante la definizione di un innovativo sistema integrato di governo e controllo delle performance a supporto della creazione di valore sostenibile, che descrive e monitora le correlazioni esistenti tra azioni di sostenibilità e obiettivi di business.

3.4. Il settore dei trasporti

Last, but not the least, il settore dei trasporti è sicuramente il comparto maggiormente interessato ai temi dello sviluppo sostenibile, soprattutto per gli enormi impatti che genera sull'ambiente. In effetti, i trasporti sono una delle principali cause di emissione di CO₂ nell'atmosfera: in Europa, ad esempio, essi generano circa un quarto delle emissioni di gas serra complessivamente prodotte (Agenzia europea dell'ambiente, 2008).

Considerando che uno degli obiettivi che l'Europa si è posta per il prossimo futuro prevede proprio la riduzione delle emissioni di CO₂ dell'80% entro il 2050 rispetto al 1990, si comprende l'ingente impegno posto nell'incentivare l'adozione di pratiche maggiormente sostenibili da parte degli operatori del settore⁴⁷.

La stessa OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) ha promosso fra il 1995 ed il 2002 l'attuazione di un progetto di ampio respiro volto a definire delle strategie per il settore, in grado di invertire il *trend* evolutivo che stava – ma sta purtroppo tuttora – caratterizzando i trasporti, sicuramente insostenibile dal punto di vista ambientale (l'iniziativa a cui viene fatto riferimento riguarda il progetto EST: *Environmentally Sustainable Transport*).

In particolare, il report finale del progetto (consultabile alla pagina: www.oecd.org/environment/greening-transport) evidenzia come la reale efficacia delle misure proposte - riguardanti l'azione regolamentatoria che può essere svolta dai *policy makers* (Riforme fiscali, Permessi negoziabili, ...) o le politiche industriali da essi definite - dipende largamente dal grado di accettazione dell'effettiva necessità della loro esecuzione. Viene quindi proposta una serie di misure cosiddette “*soft*” (da affiancare a quelle “*hard*”, volte a valutare l'attuazione, nonché l'efficacia, delle misure appena richiamate), destinate a monitorare la realizzazione delle azioni necessarie a supportare il cambiamento culturale richiesto.

Numerose sono dunque le iniziative oggi attive con lo specifico scopo di favorire una migliore informazione/comunicazione/educazione nei confronti dei vari *stakeholder* volta a promuovere la sostenibilità come fattore prioritario per i trasporti, così da adeguatamente supportare e valorizzare l'efficacia delle politiche variamente definite sull'argomento, sia a livello macro che micro (ovvero aziendale).

Fra queste, citiamo in particolare la Settimana Europea della Mobilità, che, sulla base degli esiti del progetto EST, la Commissione Europea organizza dal 2002 con l'obiettivo di incoraggiare i cittadini all'utilizzo di mezzi di trasporto alternativi all'auto privata per gli spostamenti quotidiani. Nell'ambito di tale macro-obiettivo, ogni anno viene poi individuato uno specifico tema sul quale concentrare l'attenzione⁴⁸. All'iniziativa in questione possono aderire enti pubblici e privati,

⁴⁷ Per raggiungere l'obiettivo europeo, il consumo di petrolio nel settore dei trasporti dovrà ridursi di circa il 70% rispetto a quello attuale: ciò comporterà una vera rivoluzione per quanto riguarda i carburanti e il nostro modo di viaggiare. Cfr. http://ec.europa.eu/transport/strategies/facts-and-figures/putting-sustainability-at-the-heart-of-transport/index_it.htm.

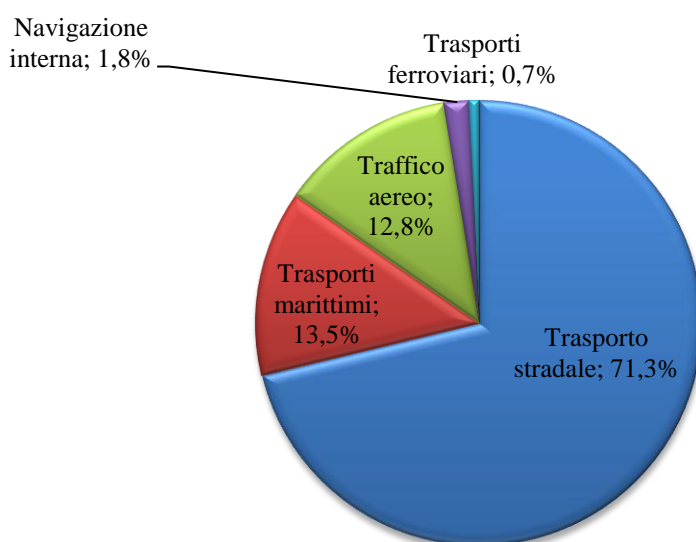
⁴⁸ L'argomento focale scelto per la Settimana europea della mobilità sostenibile 2014 (16-22 settembre) è: “*Our Streets, Our Choice*”, mirante a sensibilizzare la popolazione urbana sul legame tra le proprie scelte di mobilità, e quindi il traffico motorizzato e l'inquinamento atmosferico nelle aree urbane, e un migliore utilizzo degli spazi cittadini.

chiamati ad organizzare varie attività per promuovere il tema di volta in volta selezionato. Essi sono anche incoraggiati a lanciare e promuovere misure permanenti che supportano il tema⁴⁹.

Anche le aziende risultano attivamente coinvolte in questa attività di informazione/comunicazione/educazione volta a promuovere la sostenibilità dei trasporti. Un ruolo, quest'ultimo, che le imprese del settore stanno sempre di più potenziando, nella consapevolezza che ciò non soltanto è doveroso – in quanto suggerito/imposto dai *policy makers* – e/o eticamente imprescindibile, ma è anche una possibile fonte di vantaggi competitivi (cfr. § 2).

La sostenibilità, dunque, è sempre più al centro delle strategie delle aziende in questione, la leva fondamentale su cui impostano le proprie attività di comunicazione e marketing. In linea con ciò, ad esempio, le aziende di trasporto ferroviario stanno fondando le proprie politiche commerciali sulla naturale vocazione ecologica del treno, cercando di rendere evidente come, nell'intero scenario della mobilità, il treno rappresenti la scelta migliore per proteggere l'ambiente ed innalzare la qualità dell'aria, oltre che della vita. In effetti, i trasporti ferroviari incidono per la minima parte sul totale delle emissioni di CO₂ generate dai trasporti in Europa (*Figura 12*)⁵⁰.

Figura 12. - Distribuzione delle emissioni complessive di CO₂ generate dai trasporti in Europa



Fonte: Agenzia europea dell'ambiente, 2008

In definitiva, le aziende del settore dei trasporti sono chiamate, prima e più di altre, ad intervenire sulle proprie attività di comunicazione, così da renderle maggiormente idonee a supportare il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (la *Figura 13* riporta, ad esempio, gli obiettivi in termini di comunicazione che si è posta per il periodo 2013-2018 la società di trasporto ferroviario del Galles - ARRIVA Trains Wales – nell'ambito della propria strategia di sostenibilità).

⁴⁹ Ogni anno all'iniziativa in questione vengono inoltre associati dei premi (*European Mobility Week Awards*) volti a gratificare i soggetti e le aree che meglio hanno operato in relazione al tema prescelto.

⁵⁰ Dunque, ogni passeggero che viaggia sui binari produce in media il 76% di gas serra in meno rispetto a chi usa l'aereo e il 66% in meno di chi usa l'auto. Ciò significa che, viaggiando in treno da Londra a Bruxelles, si produce una quantità di emissioni per passeggero, per ogni chilometro percorso, di circa nove volte inferiore rispetto alla quantità emessa affrontando lo stesso viaggio in aereo (Agenzia europea dell'ambiente, 2007). E anche sul fronte del risparmio energetico, la superiorità del treno è innegabile: consuma il 91% in meno rispetto al viaggio aereo, il 77% in meno del camion e il 68% in meno della macchina.

Il potenziamento delle attività in questione avviene per lo più sfruttando i tradizionali canali a disposizione (reportistica aziendale *in primis*), anche mediante modalità innovative. Ne costituisce un esempio il biglietto ferroviario ecologico, da alcuni anni in uso nel nostro Paese. Dalla primavera del 2010, infatti, i biglietti FS riportano, oltre ai dati del viaggio, anche i risparmi energetici. Aumenta così la consapevolezza dei passeggeri che possono quindi sapere quante emissioni in CO₂ risparmiano all'ambiente, scegliendo il treno⁵¹.

Figura 13. – The Communication objectives of the Arriva's 2013–2018 Sustainability Strategy

Providing information to the public, passengers and stakeholders on the benefits of Rail as a sustainable transport solution Embedding a culture of sustainability through communicating the strategy and business benefits to staff Measuring, monitoring and reporting publicly on our progress towards rail sustainability			
1. Proving the benefits of rail To work with key stakeholders to provide information on our sustainability performance and that of the wider rail industry, to prove the benefits of rail as a sustainable transport solution	2. Staff sustainability awareness To provide training and other communications to enable staff to understand the sustainability strategy and to deliver leading sustainability performance and business benefits	3. Performance measured To determine, and keep under review, appropriate key performance indicators (KPIs) to measure and monitor our sustainability performance To ensure senior managers are held to account for performance against agreed targets To monitor KPIs within appropriate forums to enable corrective actions to be taken should performance not deliver continual improvement	4. Transparent reporting To report performance internally to enable staff to understand and deliver changes to the businesses culture and performance To work with key stakeholders to determine appropriate sustainability indicators for external reporting, both industry-wide and publicly

È indubbio, tuttavia, come un simile potenziamento delle attività di comunicazione svolte dalle aziende di trasporti a supporto degli obiettivi di sviluppo sostenibile possa enormemente beneficiare della diffusione delle tecnologie digitali e, in particolare, dell'uso di Internet, grazie alle sue caratteristiche di pervasività, facilità di accesso, e, soprattutto, interazione. La costruzione di apposite piattaforme *on-line* può dunque promuovere, sempreché adeguatamente gestito, il flusso bidirezionale di informazione/comunicazione sui temi della sostenibilità fra le aziende di trasporti ed i loro consumatori/passeggeri, potenziandone così il ruolo attivo di “*prosumer*” al riguardo.

L'attuale evoluzione dei servizi *on-line* offerti dalle imprese del settore sta ancora poco sfruttando questo genere di opportunità e ciò principalmente per due ordini di motivi. Da un lato, le aziende in questione stanno ancora dedicando il proprio impegno ed i propri investimenti ICT per il miglioramento delle attività di *core-business*, sicuramente prioritarie per il miglioramento del servizio offerto al cliente. In altri termini, è normale che gli sforzi vengano innanzitutto dedicati allo sviluppo dei servizi di *e-commerce*, *media-marketing* e di supporto alla gestione dei processi amministrativi e industriali/operativi.

⁵¹ L'energia risparmiata può poi essere convertita in punti verdi con tanto di premi in biglietti gratuiti, sconti e cambi classe.

Dall'altro lato, con particolare riferimento alla sostenibilità, alla luce anche delle numerose iniziative attive a livello macro con lo specifico scopo di favorire una migliore informazione sul tema, le singole aziende preferiscono concentrare la propria comunicazione al riguardo, sulle proprie strategie di responsabilità socio-ambientale e sulle azioni condotte in merito. In linea con ciò, molte delle imprese in questione stanno dedicando a questi temi una specifica sezione del proprio portale, finalizzata alla migliore rendicontazione delle attività svolte a supporto dello sviluppo sostenibile⁵².

Ampio spazio resta dunque aperto per la sperimentazione di nuove iniziative che, sfruttando le potenzialità offerte dai canali di comunicazione *on-line*, possano andare alla ricerca del maggiore e sempre più attivo coinvolgimento di tutti i soggetti potenzialmente interessati alle attività ora in esame, consumatori/passeggeri *in primis*.

⁵² Fra di esse citiamo la SJ (*Statens Järnvägar*), maggiore operatore ferroviario in Svezia (www.sj.se), oppure, estendendoci oltre i confini europei, la Aurizon, il più grande operatore di trasporto merci su rotaia dell'Australia (www.aurizon.com.au), o la Norfolk Southern, azienda leader di trasporti del Nord America (www.nscorp.com), la quale dedica un apposito sito alla rendicontazione delle proprie strategie di sostenibilità (<http://nssustainability.com>).

4. Il “prosumer” nell’era digitale per lo sviluppo sostenibile

La sfida dello sviluppo sostenibile è oggi improcrastinabile. Gli impatti che l’economia mondiale ha generato negli anni - e sta tuttora generando - per l’ambiente e la società sono devastanti e non oltre sostenibili. E’ necessario dunque promuovere una maggiore attenzione ai temi della sostenibilità economica, sociale ed ambientale in una prospettiva integrata (*Integrated Thinking*) e, quindi, comportamenti maggiormente rispettosi e responsabili.

Il presente contributo ha preso avvio dalla considerazione del ruolo rivestito dalle aziende in tale ambito, qualificandole come “media” o “amplificatori” dello sviluppo sostenibile.

Riconoscendo ciò e alla luce dell’urgenza di potenziare quanto più possibile la cultura della sostenibilità e, quindi, la diffusione di comportamenti sostenibili (e consapevoli), i *policy makers* stanno definendo differenti e nuovi meccanismi di riconoscimento dell’adozione di pratiche responsabili da parte delle aziende, così da promuoverne la diffusione. Essi possono riguardare, anzitutto, la previsione di una remunerazione delle esternalità positive o, in maniera analoga, del pagamento di quelle negative generate dal comportamento sostenibile (o meno, nel secondo caso) adottato dalle aziende. In altri termini, si tratta di creare un “mercato della sostenibilità”, che rilevi il beneficio/costo generato dalle singole pratiche poste in essere o da quelle non realizzate, consentendone quindi la loro incorporazione nel prezzo dei beni e servizi realizzati⁵³. Tuttavia, la monetizzazione dei benefici/costi di tali iniziative costituisce un’operazione di notevole complessità.

Considerate le difficoltà esistenti nella creazione e messa a regime di un simile mercato, il sostegno alla sostenibilità sta riguardando più spesso anziché la fase di *output* dei processi produttivi, quella di *input*, prevedendo, ad esempio, la definizione di incentivi, premi e contributi alle imprese che intraprendono percorsi e azioni sostenibili⁵⁴. Simili condotte di aiuto hanno rivestito e continuano a rivestire un ruolo indubbiamente positivo nel supporto all’adozione di comportamenti sostenibili in ambito aziendale. Almeno nella fase di *start up*, infatti, i processi innovativi per lo sviluppo della sostenibilità hanno necessità di consistenti sostegni pubblici, anche erogati in forma di benefici fiscali e tributari. Tali forme di supporto, tuttavia, riguardano solamente determinate azioni di sostenibilità e non sempre risultano estendibili nel lungo termine. In effetti, dovrebbero avere proprio la funzione di incentivare un certo comportamento, il quale dovrebbe poi auto-sostenersi⁵⁵.

Si comprende dunque come la prima, sicuramente più efficace, possibilità di supporto alla maggiore, nonché migliore, adozione di comportamenti sostenibili da parte delle aziende attiene alla *diffusione di differenti abitudini di consumo*, per così dire, più “consapevoli” e, quindi, di un

⁵³ Così come avviene, ad esempio, per le emissioni di elementi di inquinamento, per le quali è definito un sistema di meccanismi flessibili per l’acquisizione di crediti da parte dei Paesi aderenti al cosiddetto protocollo di Kyoto (trattato internazionale in materia ambientale riguardante il riscaldamento globale sottoscritto nella città giapponese l’11 dicembre 1997).

⁵⁴ Fra di essi citiamo, a mero titolo di esempio, il Conto Energia, ovvero il programma nazionale che incentiva in conto esercizio l’energia elettrica prodotta da impianti fotovoltaici connessi alla rete elettrica, oppure l’abbattimento dell’IRAP dello 0,50% previsto dalla Regione Toscana per le imprese certificate SA8000. Numerosi altri sono, tuttavia, gli incentivi ed i premi associati all’adozione di specifiche iniziative di sostenibilità da parte delle imprese.

⁵⁵ Ad esempio, nel settore energia, che ha beneficiato dal 2005 del già richiamato Conto Energia, alcuni studi recenti, quale la ricerca condotta da Arturo Lorenzani, professore associato presso il Dipartimento di Ingegneria Elettrica dell’Università degli Studi di Padova, dimostrano come il nostro Paese stia proprio adesso raggiungendo la condizione di *grid parity*. Tale situazione si realizza quando il prezzo dell’energia autoprodotta con un impianto fotovoltaico corrisponde a quello dell’energia acquistata dalla rete elettrica nazionale con fonti convenzionali.

maggior riconoscimento del comportamento responsabile da parte delle aziende. In questo modo, le imprese risulterebbero incentivate ad agire in modo “sostenibile” dall’incremento atteso del volume di affari e/o del fatturato che ricompenserebbe l’investimento necessario all’implementazione di un simile comportamento.

Già oggi, in Italia così come in Europa e nelle economie più avanzate in generale, si registra una maggiore attenzione da parte dei consumatori nei confronti di prodotti/servizi “sostenibili” e/o offerti da aziende che adottano comportamenti ritenuti tali. Ad esempio, una recente indagine curata dal *Global compact network Italia* dimostra che, al primo posto della classifica di chi spinge maggiormente le imprese all’adozione di un comportamento responsabile, vi sono i consumatori. Le Istituzioni, in passato al primo posto, oggi sono “solo” al terzo, scavalcate, addirittura dai manager, secondi dietro ai consumatori.

Tuttavia, un simile cambiamento nelle abitudini di consumo è ancora solamente nella sua fase iniziale e, soprattutto, non si presenta in maniera omogenea fra tutti i differenti settori. Inoltre, l’attuale momento di difficoltà economico-finanziaria, attribuisce un maggior peso relativo nelle scelte di consumo all’aspetto economico rispetto a quelli più propriamente di “sostenibilità”.

Si rende pertanto auspicabile incentivare un’immediata, cospicua, diffusa e continua promozione ed adozione di interventi volti ad incidere sulle abitudini di consumo, riconoscendone le potenzialità ai fini dello sviluppo sostenibile. In tale ambito, le imprese possono rivestire un ruolo fondamentale, promuovendo esse stesse l’adozione di nuovi modelli di consumo maggiormente consapevoli.

Si individua così il ruolo di “*prosumer*” del consumatore, capace di indirizzare i comportamenti aziendali, dai quali però risulta esso stesso influenzato. È importante, tuttavia, che questa doppia influenza risulti positivamente indirizzata, attivando così un circolo virtuoso a favore dello sviluppo sostenibile, invertendo invece i negativi reciproci condizionamenti tra produzione e consumo che troppo spesso si sono manifestati in passato e che hanno contribuito alla produzione delle attuali tensioni (se non addirittura, devastazioni...).

Un sicuro supporto all’attivazione di efficaci flussi bidirezionali di influenza tra aziende e loro clienti/consumatori è rappresentato dalle moderne tecnologie di informazione e comunicazione, in particolare, dai nuovi canali *on-line*, in virtù delle loro caratteristiche di pervasività, facilità di accesso, e, soprattutto, interazione.

Le esperienze analizzate testimoniano come il mondo aziendale stia cercando di sfruttare le opportunità che le nuove tecnologie digitali mettono loro a disposizione per sviluppare e qualificare le proprie attività di informazione/comunicazione/educazione in materia di sostenibilità nei confronti dei propri *stakeholder*, consumatori *in primis*, così da renderli maggiormente consapevoli.

Una consapevolezza, quest’ultima, che li spingerà ad essere sempre più esigenti ed a richiedere prodotti e servizi realmente “sostenibili”, nonché l’attivazione di processi produttivi sempre più performanti dal punto di vista economico, sociale ed ambientale in una prospettiva integrata.

L’efficace governo di simili influenze richiede l’adozione da parte delle aziende di un approccio strategico alla sostenibilità e di appositi meccanismi gestionali capaci di operationalizzare le strategie definite in ottica “integrata”, e questo sia in senso orizzontale (considerandone in maniera complementare le dimensioni economica, sociale ed ambientale), che verticale (ossia allineando strategie, piani operativi e comportamenti) e sia all’interno del perimetro aziendale, che nell’ambito del più vasto scenario socio-economico in cui l’impresa vive ed opera.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2012), "Global and regional mortality from 235 causes of death for 20 age groups in 1990 and 2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010", *The Lancet*, 380(9859): pp. 2095-2128, 15 December.
- Achua J.K. (2008), "Corporate social responsibility in Nigerian banking system", *Society and Business Review*, 3(1): pp. 57-71.
- Agenzia europea dell'ambiente - European Environment Agency, EEA (2008), *Greenhouse gas emission trends and projections in Europe*, Rapporto n. 5.
- Agenzia europea dell'ambiente - European Environment Agency, EEA (2007), *Climate for a transport change. TERM 2007: indicators tracking transport and environment in the European Union*.
- Benefanti, L. (2008), "Una macchina in discesa", *PuntoEffe*, n. 5: pp. 28-32.
- BFCN – Barilla Center for Food & Nutrition (2011), *La doppia piramide alimentare*.
- CNOP (2013), "Le Dossier Pharmaceutique. Direction des technologies en santé", *Rapport d'activité 2013*.
- Cowton, C.J. (2002), "Integrity, responsibility and affinity: three aspects of ethics in banking", *Business Ethics: A European Review*, 11(4): pp. 393-400.
- Cowton, C.J.; Thompson, P. (2000), "Do codes make a difference? The case of bank lending and the environment", *Journal of Business Ethics*, 24(2): pp. 165-178.
- Eccles, R.G.; Serafeim, G. (2013), "La frontiera delle performance. Innovare per una strategia sostenibile", in *Havard Business Review Italia*, n. 5, Maggio: pp. 74-84.
- Federdistribuzione (2013), *Bilancio di sostenibilità di settore 2012*.
- Giuseppi, J. (2001), "Assessing the triple bottom line: social and environmental practices in the European Banking Sector", in Bouma, J.J.; Juecken, M.; Klinkers, L. (eds), *Sustainable Banking: The Greening of Finance*, Sheffield: Greenleaf Publishing and Deloitte & Touche, pp. 96-113.
- INEA – Istituto Nazionale di Economia Agraria (2013), *Verso un'agricoltura e un consumo sostenibili*.
- Jeucken, M. (2001), "Sustainable finance and banking – slow starters are gaining pace", Working paper, *Sustainability in Finance*, pp. 1-7.
- Jeucken, M.; Bouma, J.J. (2001), "The changing environment of banks", in Bouma, J.J.; Juecken, M.; Klinkers, L. (eds), *Sustainable Banking: The Greening of Finance*, Sheffield: Greenleaf Publishing and Deloitte & Touche, pp. 24-38.
- Levy, D.L.; Egan, D. (2003), "A Neo-Gramscian Approach to Corporate Political Strategy: Conflict and Accommodation in the Climate Change Negotiations", in *Journal of Management Studies*, 40(4), June: pp. 803-829.
- Massari (2013), "Nuove tecnologie, alimenti e sostenibilità ambientale", in INEA – Istituto Nazionale di Economia Agraria, *Verso un'agricoltura e un consumo sostenibili*.
- McGuire, J.B.; Sundgren, A.; Schneeweis, T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, 31(4): pp. 854-872.
- Mio C. (2012), "Pmi attuano sostenibilità senza saperlo", in *ETicaNews*, 7 marzo.

- Musu I. (2002), "Sviluppo sostenibile, economia di mercato e banche", *Studi e note di economia*, Quanderni, n. 8: pp. 69-75.
- Novethic (2012), *RSE et communication responsable: pratiques des banques et assurances européennes*.
- Paneda Saraiva P.; Serrasqueiro M.S. (2007), "Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions", *Social Responsibility Journal*, 3(2): pp. 82-94.
- Pulina P. (2010), "Etica e responsabilità sociale delle imprese della grande distribuzione alimentare", *Agriregionieuropa*, 6(20).
- PwC – PricewaterhouseCooper (2014), *Emerging mHealth: Paths for growth*, Global mHealth outlook.
- Rana, D. (2007), "A case study of TESCO corporate social responsibility practices through analysis of TESCO reports and press coverage during the years 2002 and 2007", MSc International Business, edissertations.nottingham.ac.uk/1508/1/07MADevinaRana.pdf.
- Schmideiny, S.; Zorraquín., F.J.L. (1996), *Financing Change – The Financial Community, Eco-Efficiency, and Sustainable Development*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Toffler, A. (1980), *The third wave*, London: Pan Books Ltd in association with William Collins Sons & Co. Ltd.
- Unioncamere (2007), *Studio sulla qualità etico-sociale nel settore agro-alimentare*, Cons. Dintec.
- Zappi G. (2007), "Corporate responsibility in the Italian banking industry: creating value through listening to stakeholders", *Corporate Governance*, 7(4): pp. 471-475.