

Chiara Mancini

**LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE
FRA RIORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA
E QUALITÀ DELLA PRODUZIONE**



Collana

SMART

LAND



Chiara Mancini

**La sostenibilità ambientale
fra riorganizzazione produttiva
e qualità della produzione**

Collana Smart Land n°20



La ricerca è stata realizzata grazie
all'impegno e al contributo
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche
e de La BCC Credito Cooperativo ravennate
forlivese e imolese



fondazione.dallefabbriche.it



**La sostenibilità ambientale
fra riorganizzazione produttiva e qualità della produzione**

© 2022 Homeless Book®
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-293-8 (eBook)

Publicato in novembre 2022

Indice

Introduzione	5
La sostenibilità ambientale e l'ottica sistemica	9
Il nostro territorio	23
Esempi di green economy e idee per una riorganizzazione produttiva delle PMI locali	35
Conclusione	57
Bibliografia e sitografia	59
Ringraziamenti	60

Introduzione

L'obiettivo della mia analisi è centralmente quello di evidenziare ed esaminare come le professionalità del nostro territorio, particolarmente quelle che fanno parte delle piccole e medie realtà economiche, stiano reagendo e si stiano attivando per stare al passo con la transizione ecologica nell'ottica propositiva di supportarla ed assecondarla.

Evidenzierò però anche come, sia pur consapevoli dell'inevitabilità di questo processo, molti siano i conservatori dei metodi di economia lineare tradizionale e i lavoratori che non riponendo fiducia e interesse nella conversione ecologica accentuano così gli ostacoli e le resistenze di varia natura che purtroppo frenano, rallentano e si contrappongono alla naturale evoluzione verso lo sviluppo sostenibile.

Di certo il momento storico in cui ci troviamo non aiuta a creare quell'ottimismo di mercato e quel fervore verso gli investimenti e l'innovazione di cui tanto invece necessiterebbe lo sviluppo sostenibile, giacché lo stato italiano e la cornice europea che ci guida, si sono attivati in prima persona per cercare di creare fiducia sui mercati, indirizzare la crescita e spronare la ripresa con investimenti mirati proprio alla creazione di una sostenibilità ambientale dei processi e dei business models.

Stiamo vivendo un'epoca geologica in cui l'azione umana rappresenta il principale motore del cambiamento ambientale globale.

A livello di organizzazioni e aziende si parla di impatto ambientale dal momento che queste utilizzano

come input, all'interno del proprio processo produttivo, risorse naturali o trasformati, che derivano però sempre da materie prime o materie prime seconde, e producono impatti, che possono essere per esempio inquinamento atmosferico, acustico, idrico e inquinamento del suolo.

Quello che dovremmo fare è almeno articolare al meglio le conseguenze degli impatti umani sulle caratteristiche ambientali e socio economiche dello sviluppo, cioè riuscire a gestire uno sviluppo quanto più possibile sostenibile.

Possiamo quindi concludere che la sostenibilità ambientale viene descritta come la capacità di un sistema economico di valorizzare l'ambiente in quanto elemento distintivo del territorio, garantendo al contempo la tutela e il rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio.

Il focus su cui puntare è la capacità di utilizzare consapevolmente e allo stesso tempo preservare nel tempo le tre principali funzioni che ha l'ambiente: quella di essere un ricettore di rifiuti; un fornitore di materie prime; e di essere fonte di utilità diretta e spontanea. La sostenibilità si riferisce all'obiettivo di mantenere la vitalità delle nostre economie, le società in cui le imprese agiscono e l'ambiente fisico da cui dipendiamo tutti.

L'azienda innegabilmente avrà sempre come base finalità economiche, dal momento che ricordiamocelo, il fine aziendale è la sopravvivenza in attivo sul mercato e questa si verifica solamente a seguito di una gestione del business profittevole. Il passo successivo consta nell'ampliare questa visione e considerare la sostenibilità come 'conditio sine qua non' attraverso cui l'azien-



da riesce a garantirsi questa sopravvivenza. L'impresa deve essere vista come attore virtuoso di uno sviluppo sostenibile le cui finalità economiche vanno oltre il solo fine di lucro, finalità economiche che siano cioè socialmente qualificate e rispettose dell'ambiente.

La sostenibilità ambientale e l'ottica sistemica

Constatato che la sostenibilità è una filosofia di fondo, un *modus operandi* che guida l'azienda nella sua interezza, ci allontaniamo definitivamente dalla visione limitata di chi la considera solo come un mero orpello attraverso il quale sviluppare pratiche di marketing o cercare di sopravvivere all'interno del proprio segmento di mercato, e iniziamo a sviluppare la nostra analisi.

Il cambiamento di cultura mentale e di operatività che ci viene richiesto come impegno dal nostro paese, dall'UE, dal mondo e soprattutto dai giovani, non è altro che un investimento orientato all'adozione di pratiche condivise fra e verso gli stakeholder, sostenibili economicamente e a livello di impatto ambientale che deve pervadere sia la mission teorica aziendale che la strategia gestionale di lungo periodo.

Questo cambiamento culturale e operativo ha preso concretamente piede relativamente in epoca recente, verso l'inizio degli anni 90, solo grazie alle insistenti spinte dei governi e delle regolamentazioni che dagli anni 70 hanno messo in evidenza l'urgenza di adottare azioni idonee prima a rallentare, e poi oggi a fermare definitivamente, il fenomeno non più ignorabile del deturpamento e dello sfruttamento incontrollato delle risorse e degli habitat naturali, e grazie alle rinnovate richieste della società sempre più sensibile alle tematiche ambientali e di rispetto ed equità sociale.

Ovviamente le grandi imprese sono state le prime protagoniste in questo processo evolutivo, da un lato per le maggiori possibilità, facilità, o di reperire finanziamenti esterni o per la disponibilità di recuperare maggiori risparmi accantonati internamente idonei ad investire in una efficiente transizione ecologica, dall'altro lato per la possibilità di sfruttare reparti innovativi di ricerca e sviluppo molte volte già esistenti al loro interno grazie ad una ricchezza di capitale umano e di esperienza intellettuale non da poco conto o di esternalizzare questa funzione per poi lasciarsi contaminare positivamente dai risultati riscontrati.

Le grandi aziende poi hanno una maggiore risonanza a livello sia di impatto sull'ambiente di riferimento (qualsiasi esternalità sia positiva che negativa sarà avvertita con un peso proporzionale alla sua ampiezza di azione), sia a livello di rapporto con le istituzioni locali e regionali (un'azienda di grandi dimensioni si interfaccia più frequentemente con le pratiche burocratiche, legali, legate al proprio business e alle opportunità di sviluppi sul territorio, quindi può intercettare ed essere intercettata più velocemente ed efficacemente da obiettivi virtuosi regionali ed esserne portavoce ed apripista nei confronti delle altre), ma anche per la capacità che ha di indurre determinati comportamenti di acquisto tramite il proprio core business, di responsabilizzare e informare il cliente finale, e, ultimo ma non di minore importanza, anche per la capacità di essere l'apripista per la messa in atto di comportamenti di best practices anche lungo tutto il condotto di pmi che essa stessa influenza con il proprio business e con cui ha rapporti lungo tutta la filiera produttiva (fornitori, rivenditori,



ect..verranno selezionati sempre più spesso anche sulla base della capacità di adeguarsi e sulla disponibilità di investire essi stessi sull'adozione delle pratiche positive di business sviluppate dall'azienda madre del distretto industriale, e questa dal canto suo dovrà poi incentivarle anche economicamente e spronarle tramite uno scambio ricco di informazioni verso la buona riuscita della cooperazione).

Quindi per quanto riguarda le PMI? Sarebbero solo agenti passivi del cambiamento, travolti e sottoposti agli orientamenti e alle imposizioni delle grandi imprese di cui sono attori in filiera o che hanno come competitor sul mercato? O sarebbero solo sottoposte ai "capricci" passeggeri dei consumatori che capitanando la domanda determinerebbero con le loro scelte il destino delle piccole aziende spesso prive della versatilità e della flessibilità necessaria a ri-orientare l'offerta sulla base della richiesta volatile?

Purtroppo, o per fortuna, non c'è una risposta univoca a questi interrogativi.

È assodato che il potere delle multinazionali sia egemone per quanto riguarda il vantaggio competitivo che raggiungono sul mercato che occupano e il bacino di utenti che soddisfano attraverso la loro offerta. Quindi è assodato che se Amazon sviluppasse realmente, come sembra voglia fare, la conversione totale dei propri mezzi di trasporto ad alimentazione elettrica avrebbe un impatto positivo molto maggiore alla stessa idea sviluppata per esempio da Poste Italiane o da Start Romagna, questo appunto per il bacino di utenze e per la quota di mercato che rappresenta nel settore. Ma è anche vero che il nostro paese è ricco di PMI, è ric-

co di piccole aziende che utilizzano mezzi di trasporto quotidianamente, per consegne, per servizi di trasporto pubblico, scolastico, per affiancamento ad agenzie viaggio, questo vuol dire che se si unisse assieme la conversione all'elettrico di tutte queste PMI, questo su larga scala territoriale, si potrebbe idealmente parificare quella del grande colosso delle consegne online, Amazon.

Con questo banale esempio ho cercato di convincere chi ne fosse finora diffidente, che anche l'azione del singolo può contribuire a realizzare un obiettivo di ampio respiro, se non è da solo a farlo.

Il nostro paese ha un potenziale elevatissimo per quanto riguarda l'azione che potrebbe essere messa in atto dalle piccole e medie aziende per quanto riguarda la sostenibilità, soprattutto quella ambientale, in quanto abbiamo a disposizione un territorio molto eterogeneo e ricco di opportunità, e ad oggi anche di stimoli finanziari, e soprattutto ricco di PMI che se si unissero verso un obiettivo comune potrebbero realizzarlo con le stesse economie di scala e incentivi che riescono a raggiungere ad oggi i grandi colossi mondiali.

E questo l'Europa lo ha ben evidenziato più volte all'interno dei piani d'azione che ha sviluppato soprattutto a partire dal nuovo secolo.

Le Nazioni Unite definiscono le imprese come agenti del cambiamento, non si tratta più solo di ridurre l'impatto negativo (idea alla base delle teorie d'azione succedutasi fino agli anni 90), ma si parla di attivarsi positivamente per sviluppare, attraverso le proprie azioni, degli impatti positivi.

A prescindere quindi dalle modalità con cui questo venga implementato all'interno del core business azien-



dale, quello che l'Europa ha sottolineato ed evidenziato sempre più nel corso degli anni è la necessità di attivarsi in modo unitario per ritardare l'inevitabilità del verificarsi di alcuni fenomeni naturali di drammatica portata che alcuni processi di origine antropica stanno contribuendo a velocizzare.

Soprattutto nel 2015, l'Unione Europea ha sviluppato un piano d'azione ad ampio raggio, l'Agenda 2030, allo scopo di orientare un processo di crescita condiviso basato su iniziative innovative e best practices da mettere in atto tramite la collaborazione e l'impegno degli stati aderenti.

I 17 obiettivi fissati per lo sviluppo sostenibile riguardano e coinvolgono tutti i Paesi e le componenti della società, comunità ed imprese private e pubbliche, e prendono in considerazione in maniera equilibrata le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di raggiungere obiettivi ambiziosi di ampia portata.

Infatti, per avviare una concreta transizione democratica, il cambiamento deve essere perseguito a 4 mani (Leonardo Becchetti). Il sistema a quattro mani prevede: politica, un buon mercato, ma anche società civile/cittadinanza attiva e responsabile, e imprese creatrici non solo di profitto ma anche di sostenibilità. "La leva, il protagonista più importante del cambiamento, ciò che cambia realmente i comportamenti delle imprese, afferma Becchetti, sono i cittadini con le loro azioni di acquisto. Tra queste il cosiddetto voto con il portafoglio, cioè che premia le azioni generatrici di benessere sociale sostenibile".

Moltissimo può fare l'informazione: dando notizie sui comportamenti sostenibili delle aziende ci sono sta-

ti notevoli spostamenti di quote di mercato perché la gente premia, a parità di prezzo, le aziende socialmente responsabili.

Gli SDG puntano sull'emersione di queste relazioni virtuose fra gli attori sociali e del mercato, e a questo scopo si integrano fra loro in modo che l'adozione nel business di determinate practices orientate al raggiungimento di un certo obiettivo, possa allo stesso tempo assolvere a favorirne il raggiungimento di un secondo. In modo specifico gli obiettivi si soffermano su tematiche chiave per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile, consigliando i lettori sulle azioni, decisioni, comportamenti da tenere per restare in linea e adoperarsi per il raggiungimento degli obiettivi europei.

Particolarmente, per quanto attiene alla tematica ambientale, sono diversi, se non quasi tutti, gli SDG che si occupano di orientare comportamenti rispettosi, considerando anche che il 2015 è stato un anno molto importante anche per la presa di consapevolezza climatica grazie alla stesura e la ratifica dell'accordo di Parigi.

La questione ambientale è considerata per esempio all'interno di:

- SDG 3 salute e benessere: Entro il 2030 ridurre il numero di decessi e malattie da sostanze chimiche pericolose e da contaminazione e inquinamento dell'aria, delle acque e del suolo.
- SDG 6 acqua pulita e servizi igienico sanitari: migliorare la qualità dell'acqua riducendo l'inquinamento, eliminando le pratiche di scarico non controllato e riducendo al minimo il rilascio di sostanze chimiche e materiali pericolosi, dimezzare la percentuale di acque reflue non trattate e



aumentare sostanzialmente il riciclaggio e il riutilizzo sicuro a livello globale. Aumentare sostanzialmente l'efficienza idrica da utilizzare in tutti i settori e proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi.

- SDG 7 energia pulita ed accessibile:



- SDG 8 lavoro dignitoso e crescita economica: Migliorare progressivamente l'efficienza delle risorse globali nel consumo e nella produzione nel tentativo di scindere la crescita economica dal degrado ambientale. Elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crei posti di lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali.

- **SDG 9 imprese, innovazione e infrastrutture:**

Cosa possono fare le imprese?

Internamente

- Introdurre innovazione, trasformando i prodotti, i servizi, i processi produttivi e la gestione interna secondo criteri di sostenibilità
- Assicurare impianti e stabilimenti sostenibili, resilienti e di qualità
- Garantire a tutti i lavoratori l'accesso alle ICT
- Potenziare la capacità tecnologica e innovativa delle piccole e medie imprese nella catena
- Creare infrastrutture sostenibili per ridurre l'impatto ambientale e ricorrere all'uso materiali sostenibili (imprese edili)
- Investire in ricerca sviluppo e innovazione per promuovere lo sviluppo tecnologico e l'innovazione nelle attività
- Abbracciare Industria 4.0



Esternamente

- Usare i prodotti e servizi connessi al core business dell'azienda per favorire infrastrutture sostenibili, capacità tecnologica ed innovazione (aziende telecomunicazione)
- Creare gruppi di imprese con finalità strategiche ed innovative focalizzati sui processi e sulle attività d'impresa sostenibili
- Promuovere l'apprendimento e lo sviluppo tecnologico creando connessioni tra l'azienda e le start-up ed altri imprenditori
- Offrire formazione di tipo tecnico presso università e workshop
- Finanziare dottorati in ricerca e innovazione
- Promuovere la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione attraverso programmi specifici, ad esempio concorsi e premi in materia di innovazione;
- Progetti di cooperazione allo sviluppo focalizzati sullo sviluppo di infrastrutture sostenibili nei PVS

- **SDG 11 città e comunità sostenibili:** Ridurre l'impatto ambientale negativo pro capite delle città, in particolare riguardo alla qualità dell'aria e alla gestione dei rifiuti, fornire l'accesso universale a spazi verdi pubblici sicuri, inclusivi e accessibili.
- **SDG 12 consumo e produzione responsabili:**

Cosa possono fare le imprese?

Internamente

- Ritirare gradualmente dal mercato i prodotti e servizi che richiedono un consumo eccessivo di energia e di risorse naturali (strumenti di analisi dei portafoglio prodotti)
- Utilizzare materiali biodegradabili, riciclabili o riutilizzabili nelle attività d'impresa
- Utilizzo di energie rinnovabili al posto di carburanti fossili per la creazione di prodotti e servizi ed adottare sistemi di gestione ambientale (SGA)
- Processi produttivi "puliti", riducendo al minimo la contaminazione atmosferica, idrica, del terreno ed acustica. Applicare un design modulare
- Formare i dipendenti e i fornitori sui modelli di produzione e consumo sostenibili
- Combattere lo spreco alimentare
- Utilizzare etichette, offrendo ai consumatori tutte le informazioni necessarie sulla progettazione e produzione di beni e servizi incentivando pratiche di consumo responsabile



Esternamente

- Investire in tecnologie sostenibili che migliorino i modelli di produzione e consumo
- Partecipare a workshop e giornate per diffondere buone pratiche sui temi dell'economia circolare, ecoservizi ed ecoprodotto
- Partecipare a eventi in materia di reporting di sostenibilità;
- Strumenti che permettano una migliore gestione e controllo della catena di fornitura in relazione ai modelli di produzione di beni e servizi;
- Campagne pubblicitarie e marketing che incentivino il consumo responsabile della popolazione
- Attivare alleanze pubblico-private con ONG, università, settore pubblico e altre imprese.



- **SDG 13 lotta contro il cambiamento climatico**



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Cosa possono fare le imprese?

| 18

Internamente

- Misurare le emissioni di CO₂ connesse alle attività dell'impresa (anche verifiche esterne); stabilire strategie per ridurre le emissioni e fissare obiettivi di breve e lungo termine, con indicatori specifici; compensare le emissioni di CO₂ che non possono essere eliminate;
- Diminuire gradualmente l'uso di combustibili fossili e sostituirli con energie rinnovabili;
- Investire in tecnologie sostenibili e meno intensive nell'emissione di CO₂;
- Integrare la cultura della lotta al Climate Change in azienda e nella catena di fornitura, calcolando inoltre le loro emissioni di CO₂
- Definire criteri di efficienza energetica e per la resilienza ai disastri ambientali delle strutture
- Implementare piani di gestione dei rischi correlati ai disastri naturali, in termini di prevenzione, risposta e recupero lungo la catena di valore



Esternamente

- Usare i prodotti e i servizi connessi al core business dell'impresa per Climate Change
- Realizzare campagne di sensibilizzazione rivolte alla popolazione
- Promuovere focus ed iniziative settoriali sul Climate Change, per trovare soluzioni e pratiche comuni e/o condivise per ciascun settore industriale; condividere le informazioni
- Investire in ricerca sviluppo e innovazione per trovare nuove soluzioni al cambiamento climatico;
- Appoggiare la partecipazione del settore privato alle negoziazioni internazionali sul cambiamento climatico
- Appoggiare l'iniziativa "Caring for climate" dell'UN Global Compact
- Implementare progetti di cooperazione allo sviluppo finalizzati a mitigare le conseguenze del cambiamento climatico sulla popolazione
- attivare alleanze pubblico-private con ONG, Università, settore pubblico ed altre imprese con l'obiettivo di collaborare per preservare il Clima.

- **SDG 14 la vita sott'acqua: Prevenire e ridurre in modo significativo l'inquinamento marino di tutti i tipi, in particolare quello proveniente dalle attività terrestri, compresi i rifiuti marini e l'inquinamento delle acque da parte dei nutrienti; gestire e proteggere in modo sostenibile gli ecosistemi marini e costieri per evitare impatti negativi significativi.**

- SDG 15 la vita sulla terra:



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Cosa possono fare le imprese?

12

Internamente

- Rispettare la legislazione in materia di ambiente dei paesi in cui si opera e quella internazionale qualora questa sia più ambiziosa della prima;
- Gestione sostenibile di acqua, aria, legno, suolo
- Prevenire il degrado della Terra e la deforestazione. In caso di danneggiamento dell'ambiente, attuare misure di recupero e ripristino
- Evitare l'acquisto di materiali che rappresentano un rischio per le specie animali o vegetali;
- Acquistare prodotti forestali riciclati per evitare l'utilizzo di prodotti provenienti da foreste primarie o a rischio di estinzione;
- Non impattare su terreni siti all'interno o in prossimità di aree protette o caratterizzati da elevata biodiversità;
- Formare i dipendenti e la catena di fornitura su pratiche responsabili verso gli ecosistemi ed in materia di biodiversità.



Esternamente

- Usare i prodotti e i servizi dell'impresa per trovare soluzioni alla deforestazione, alla desertificazione e alla diversità biologica. Ad esempio, un'azienda del settore tecnologico, può creare banche dati per la registrazione delle specie in pericolo o un'azienda del settore agricolo può sviluppare prodotti a supporto del ripristino dei terreni degradati.
- Contribuire a progetti per la protezione ed il ripristino della biodiversità nelle aree in cui si opera, così come a progetti di sensibilizzazione (SERVIZI ECOSISTEMICI)
- Promuovere la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo di nuovi processi e tecnologie che contribuiscano a combattere la deforestazione, la desertificazione
- Attivare partnership pubblico-private con ONG, Università, settore pubblico ed altre imprese per promuovere la salvaguardia di boschi, terre e specie a rischio.

Come ben si può capire dalla lettura delle linee guida e dalle ipotesi di azioni che le aziende possono intraprendere per seguirle (ovviamente in base al proprio core business ogni azienda ipotizzerà su quali SDG puntare, e cioè su quali può avere un impatto rilevante, un'influenza maggiore e maggior capacità di raggiungere i risultati), l'EU e gli stati membri delle nazione unite sono ben orientati entro il 2030 a ridurre pesantemente la nostra impronta ecologica.

Ma è importante territorializzare questi obiettivi. Se l'Europa si dà degli obiettivi macro, è importante capire come gli stati, le regioni, e i comuni possano dare il loro contributo (Federico Olivetti).

Per rendere realizzabili le azioni delle aziende e delle comunità sociali, quindi, sono stati necessari ulteriori passaggi, attraverso la redazione del bilancio a lungo termine dell'UE (QFI 2021-2027), unito a Next-GenerationEU (lo strumento temporaneo pensato per



stimolare la ripresa post pandemica) che predispongono diverse misure e stimoli finanziari per l'Europa. Verranno stanziati un totale di 2 018 miliardi di euro a prezzi correnti con l'obiettivo di rendere l'Europa più ecologica, digitale e resiliente, seguendo le linee guida dell'Agenda 2030.

L'Agenda infatti definisce di fatto i principi, gli obiettivi e le norme che regolano i piani nazionali di ripresa e resilienza nell'ambito del Programma NextGenerationEU e altri strumenti della politica UE, quali il Semestre europeo e il pilastro europeo dei diritti sociali che, a loro volta, sono incardinati nello stesso quadro degli SDGs.

Dello stesso filone fanno parte anche gli obiettivi del Green Deal europeo, definiti come "strategia di crescita dell'Europa", programma attuativo dell'Accordo di Parigi sul clima.

Incorporare Target e SDGs non è solo utile ai fini dello sviluppo sostenibile ma rappresenta un valore aggiunto per la qualità e l'efficacia del PNRR, poiché rafforza la tenuta dell'insieme degli interventi, accresce il grado di coerenza e migliora l'orientamento ai risultati. Rappresenta di fatto il quadro di sistema che consente di armonizzare le strategie, combinare le risorse, allineare gli interventi, assicurando efficienza ed efficacia delle misure e sinergie di sistema.

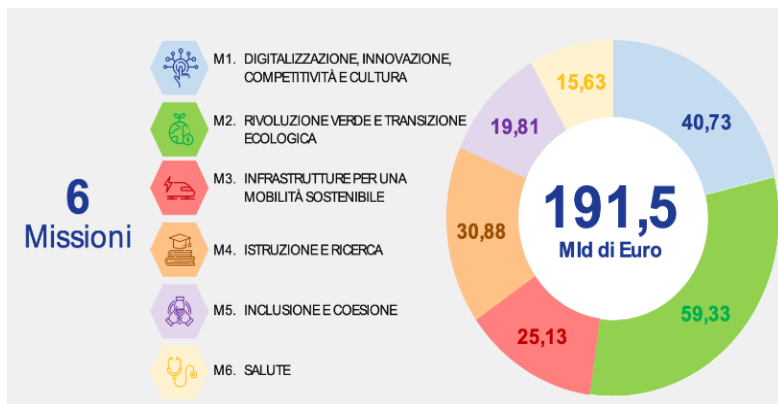
Il QFP 2021-2027 enuncia che l'impatto economico della crisi COVID-19 rende necessario che l'Unione fornisca un quadro finanziario a lungo termine che getti le basi di una transizione equa e inclusiva verso un futuro verde e digitale, che sostenga l'autonomia strategica

dell'Unione nel lungo termine e la renda resiliente agli shock in futuro.

In particolare il dispositivo per la ripresa e resilienza (che costituisce la parte preponderante per 672,5 miliardi sui 750 miliardi di euro complessivi) che finanzia i PNRR nazionali, esalta il suo legame stretto con il quadro dell'Agenda 2030, motivandone la stessa istituzione mancando uno strumento che preveda un sostegno finanziario diretto connesso al conseguimento dei risultati e all'attuazione di riforme e investimenti pubblici in risposta alle sfide individuate nell'ambito di questo e degli altri strumenti EU. Finanziando riforme e investimenti da attuare entro il 2026, oltre a destinare almeno il 37% del budget per la transizione verde, e almeno il 20% per la trasformazione digitale (che asseconda la prima), indica di finanziare unicamente le misure che rispettano il principio «non arrecare un danno significativo» agli obiettivi ambientali, richiamando l'articolo 17 del regolamento tassonomia per gli investimenti sostenibili (focus sul maggior rilievo che ad oggi gli istituti di credito e finanziari stanno avendo nell'ottica della transizione).

Il nostro governo intende richiedere il massimo delle risorse disponibili, pari a 191,5 miliardi di euro, divise in 68,9 miliardi di euro in sovvenzioni e 122,6 miliardi di euro in prestiti. Il primo 70% delle sovvenzioni è già fissato dalla versione ufficiale del Recovery plan, mentre la rimanente parte verrà definitivamente determinata in base all'andamento del PIL degli Stati membri registrato nel 2020-2021 secondo le statistiche ufficiali.





MISSIONE 2: RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA



Figura 1.10: allocazione

Tutte le misure messe in campo contribuiranno al raggiungimento e superamento degli obiettivi definiti dal Piano Nazionale Integrato per l’Energia e il Clima 2030. I comunicati ufficiali della Commissione identificano il decennio 2021-2030 come determinante per la storia dell’umanità intera, definendolo come la decade

del “make-or-break”: è un momento tipico per la risposta mondiale alle emergenze che minacciano il clima e la biodiversità e la nostra è l’ultima generazione che può intervenire in tempo.

Tanti altri sono gli spunti e le proposte di azione che vengono sviluppati in modo chiaro e mirato all’interno del PNRR nazionale e agli altri strumenti di cui disponiamo, sta a noi e alle organizzazioni l’onere e l’onore di non ignorarle e anzi di salire e traghettare positivamente l’onda del cambiamento.

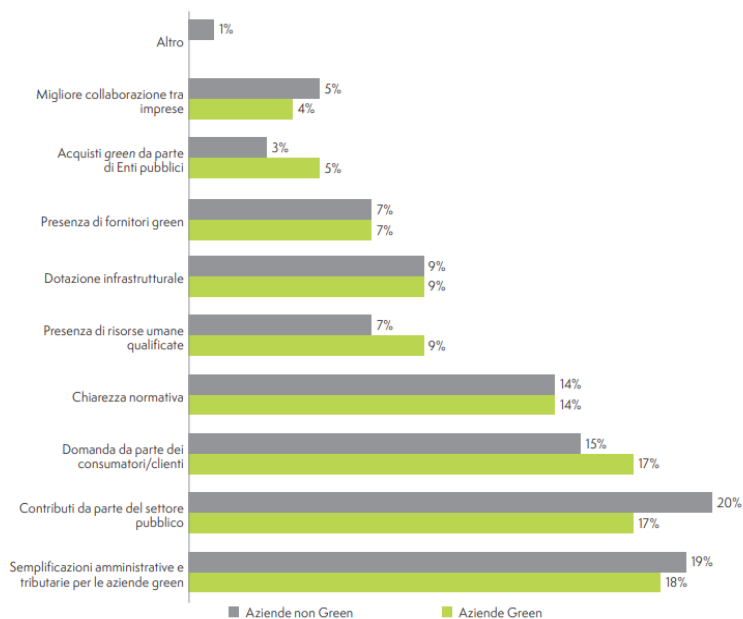


Il nostro territorio

Entrando nello specifico, di seguito sono riportati i risultati dell'indagine che ha visto coinvolte circa 2.000 imprese regionali e che ERVET ha condotto nel corso del 2018, con l'obiettivo di sondare le opinioni e le percezioni delle aziende riguardo alle tematiche ambientali.

Considerando due gruppi di imprese (Green e Non Green), queste hanno risposto alla domanda su quali fossero i principali fattori esterni all'azienda in grado di dare impulso agli investimenti nella Green Economy selezionando una o più delle seguenti opzioni.

Figura 20. Stimoli che incentivano ad investire nella Green Economy
Percezione Aziende Green e Non Green (fonte: Osservatorio GreenER)



Appare evidente come almeno due fattori siano considerati critici dall'intero campione (sia dalle aziende Green che dalle non Green): si tratta di semplificazioni amministrative e tributarie, nonché di una maggiore chiarezza sui requisiti richiesti dalla legislazione ambientale in vigore.

Infatti appare a noi tutti risaputo come l'apparato burocratico venga vissuto da parte delle imprese come ostico, poco chiaro e di difficile interpretazione ed applicazione, nonché frammentario (disomogeneo tra settori ma anche tra territori e dimensioni aziendali). Accanto a questo, l'assolvimento agli adempimenti normativi è spesso visto come un onere dalle imprese sia in termini di costi che di tempo da dedicare.

Tirando le somme su questo indicatore, possiamo quindi asserire che uno dei più forti incentivi per la conversione ambientale percepita dalle aziende emiliano-romagnole sarebbe la semplificazione amministrativa, variabile però sempre più spesso aleatoria, aggravante del lavoro invece che semplificante e in ogni caso quindi, di difficile comprensione.

Accanto a questi due fattori, le imprese vedono maggiori stimoli ad investire nell'ambiente qualora ci sia un'adeguata domanda di mercato (richieste da parte dei clienti o dei consumatori finali) o la disponibilità di sgravi contributivi. Per le aziende non ancora Green la possibilità di disporre di contributi pubblici ha una rilevanza maggiore (+3% rispetto alle Green) come stimolo agli investimenti ambientali, dimostrando che si tratta di imprese con minore autonomia ed intraprendenza economica nell'effettuare i primi investimenti necessari. L'attivazione del settore pubblico infatti risulta spes-

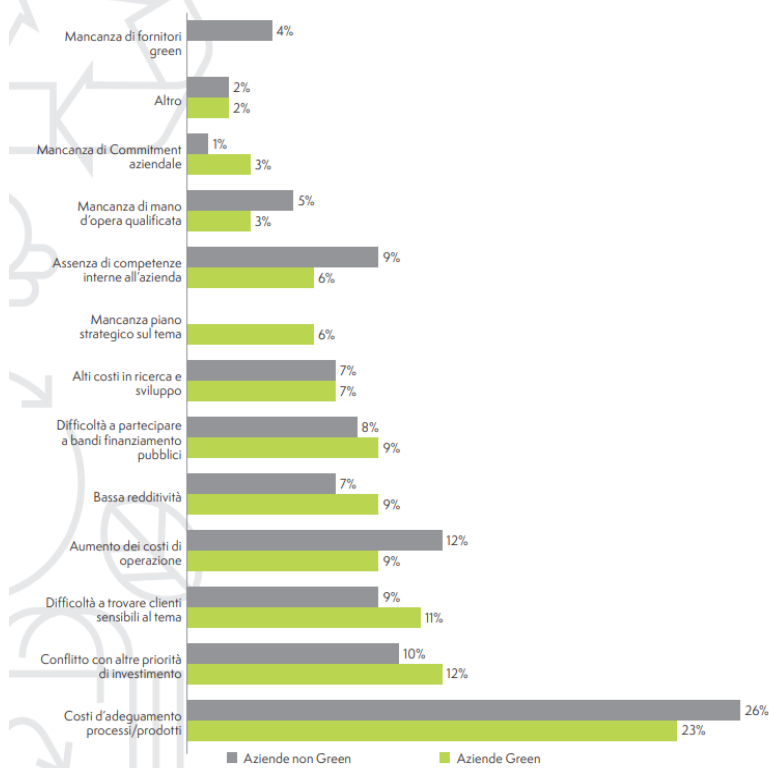


so in ritardo nell'emissione di sussidi, e questi non totalmente corrispondenti alle reali esigenze del mercato. Su questo frangente è infatti noto come molte aziende attualmente stiano attendendo la definizione della diramazione territoriale e settoriale delle quote disponibili da PNRR per poter attivare le azioni necessarie alla conversione, che altrimenti non sarebbero supportate da fondi di proprietà sufficientemente elevate e adeguate.

Per quanto riguarderebbe invece la domanda di mercato, da qualche anno a questa parte, sondaggi e studi evidenziano indiscutibilmente un evidente trend crescente, questo quindi di per sé spingerebbe le aziende sia ad investire per la prima volta su una conversione green e sia a continuare quella in atto per chi già ci aveva investito.

Oltre ai fattori esterni che rappresentano uno stimolo alla green economy, alle imprese è stato chiesto di identificare quali ostacoli interni all'organizzazione impediscano di realizzare investimenti di tipo ambientale:

Figura 22. Ostacoli interni per la realizzazione di investimenti nella Green Economy
Percezione Aziende Green e Non Green (fonte: Osservatorio GreenER)



Circa un quarto dell'intero campione (in media 25%) vede gli alti costi di adeguamento gestionale e tecnologico dei processi o dei prodotti quale principale ostacolo per una maggiore diffusione della green economy. Si ricolleggerebbe qui il grande aiuto che contributi e sgravi pubblici potrebbero apportare per alleviare il peso di questi interventi.

Strettamente connesso ai costi di adeguamento, le aziende green identificano come ulteriore ostacolo il fatto che l'investimento ambientale non è visto come



prioritario: la spesa per il miglioramento ambientale è ancora vista come in subordine rispetto ad altri investimenti considerati invece fondamentali per il classico funzionamento dell'impresa. Una possibile lettura di questo dato risiede nell'orizzonte di breve-medio periodo con cui le PMI sono solite programmare le attività: un investimento di tipo ambientale può avere tempi di ritorno non compatibili con tale orizzonte e richiederebbe quindi una vision aziendale in cui la tutela dell'ambiente venga perseguita a prescindere dai profitti e intesa come elemento di competitività ed elemento chiave all'interno della strategia. Non sempre questo è possibile nelle piccole imprese, che devono fare i conti con disponibilità economiche limitate, un mercato ultra competitivo e volatile con cui stare al passo, e scadenze da onorare.

Altrettanto frequentemente il problema è quello di non sapere come poter concretamente riorientare in un'ottica sostenibile il proprio business, spesso basato su processi difficilmente flessibili, su produzioni composte da materie prime standard e contratti con fornitori a lungo periodo, con il timore di una difficile comunicabilità delle azioni che potrebbero essere sviluppate, e quindi ad un annullamento nel riflesso dei ritorni economici che gli potrebbero corrispondere.

Un ulteriore ostacolo è visto dalle imprese green nella difficoltà di trovare un mercato sensibile ai temi della sostenibilità ambientale (11%): questa risposta conferma ulteriormente che l'investimento ambientale è subordinato alla sostenibilità economica, in questo caso ad una previsione di maggiori vendite e quindi più ricavi. Essere inseriti in un settore in cui è già presente

un'azienda che fa da esempio, può facilmente trainare tutte le altre.

Molto spesso, per le aziende investire in tematiche ambientali può significare cambiare la propria mission aziendale, indirizzandola verso l'eco compatibilità e il lungo periodo, e questo è percepito inevitabilmente come uno sforzo, un cambiamento culturale interno oneroso e lungo. Non tutte le aziende, se non supportate adeguatamente, sono disposte a interfacciarsi con questi cambiamenti radicali. Nonostante siano consapevoli dei riscontri a lungo termine, spesso è rischioso e difficile riuscire a sopravvivere nel breve. È essenziale trasmettere la consapevolezza che l'investimento odierno si trasformerà in maggior valore economico futuro (se efficacemente sfruttato internamente e comunicato esternamente).

Non a caso, Alberto Zambianchi, Presidente della Camera di commercio della Romagna in un'intervista esprime come: *“La transizione green /ecologica è un passaggio fondamentale da affrontare e bisogna farlo con una strategia forte, capace, da un lato, di valorizzare vantaggi e grandi opportunità, e, dall'altro, di gestire l'impatto dei costi, che saranno rilevanti e non uguali per tutti. La sfida che i sistemi globali devono vincere è quella di trovare il modo di compensare i costi, affinché la transizione sia inclusiva e non accentui o determini nuove marginalità.”*

“Ma si può e si deve fare molto di più: primi fra tutto occorre incentivare la diffusione di una cultura d'impresa complessivamente sostenibile e, parimenti, promuovere lo sviluppo di competenze mirate e assistere le imprese nell'accesso a risorse e servizi”.



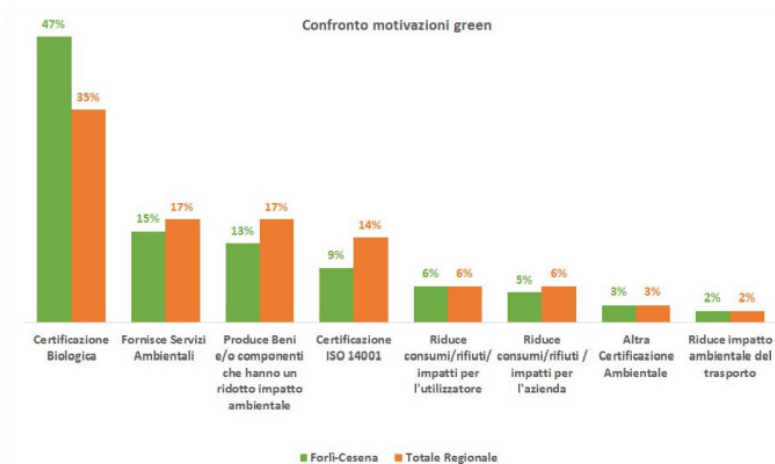
Qualche dato e considerazione sulla nostra provincia (fonte Camera di commercio della Romagna e Circle LAB).

In provincia di Forlì-Cesena, a settembre 2021, risiedono, nel complesso, 786 imprese green, che rappresentano il 12,5% delle imprese green regionali; rispetto ad ottobre 2020 si registra una crescita del 7,7%, superiore a quella regionale. In termini di incidenza, le imprese “verdi” costituiscono il 21,5‰ del totale delle imprese attive provinciali, dato nettamente più alto di quello dell’Emilia-Romagna (15,7‰).

Con riferimento ai settori prevalenti, più della metà delle imprese green si concentra nell’Agroalimentare (471 unità, 59,9% del totale); seguono Energia rinnovabile ed efficienza energetica (51, 6,5%), Ciclo rifiuti (49, 6,2%), Mobilità e Gestione verde e igiene ambientale (37 per ciascuno, 4,7%).

Proseguendo, al 31/12/2020 gli occupati green sono pari a 27mila unità (l’8,6% dell’Emilia-Romagna); questi rappresentano il 15% del totale degli occupati nell’intera economia provinciale, incidenza lievemente inferiore a quella regionale ma superiore al dato nazionale. Nel confronto con le 107 province italiane, Forlì-Cesena si colloca al 22° posto per incidenza degli occupati green sul totale degli occupati in provincia.

Sono circa 5.100, infine, le imprese che hanno deciso di investire in tecnologie e prodotti green nel periodo 2016-2020 (14,8% dell’Emilia-Romagna, quarto posto dopo Bologna, Ravenna e Rimini); il 93,1% delle stesse sono piccole imprese (meno di 50 dipendenti) e il 70,9% opera nel macrosettore dei servizi.



Mediante una lettura dell'istogramma, si possono chiaramente evincere quelle che sono le motivazioni prevalenti che spingono le aziende alla conversione ecologica del proprio processo produttivo o dell'intero business. È sviluppata altrettanto chiaramente, mediante la rappresentazione, la lieve differenza fra le aziende del forlivese e le aziende in generale Emiliano romagnole; queste ultime infatti, sembrerebbero più motivate da interessi che riguarderebbero l'accesso a certificazioni di processo, la riconversione tecnica verso produzioni e servizi sostenibili, mentre le aziende del nostro bacino sembrerebbero maggiormente spinte dalle certificazioni biologiche quindi quelle giustamente attinenti al business locale prevalente.

Alla luce di questi dati e di queste considerazioni tutto sommato incoraggianti, possiamo vedere come il trend di orientamento verso la sostenibilità sia quindi, sia a livello regionale che provinciale, in crescita. Il giusto processo sarebbe da indirizzare mediante aiuti da parte



di figure professionali capaci, intraprendenti, e supporti economici e gestionali pubblici, purtroppo in molte realtà locali, assenti, che potrebbero quindi portare parallelamente anche ad una riduzione di costi diretti e indiretti durante il processo di transizione.

Considerando la cultura, le tradizioni, molto sedimentate del nostro territorio, i principali punti di forza su cui puntare per innescare questo processo virtuoso potrebbero essere proprio quelli di rafforzare la dimensione identitaria e storico-geografica del territorio mediante la valorizzazione integrata del patrimonio culturale, delle eccellenze e delle tipicità locali.

Questo si può realizzare solamente grazie allo sviluppo di filiere orientate da obiettivi comuni, da progetti chiari e condivisi e da supporti economici e morali del territorio di riferimento. Settori quali l'agroalimentare, la meccanica, la moda, il turismo sono settori chiave dai quali poter partire e attivare, grazie all'aiuto anche delle associazioni di categoria che possono gestire un'intermediazione più veloce e agevole per le parti, degli scambi di informazioni e di risorse che si potrebbero dimostrare molto proficue. L'idea di innescare sistemi di simbiosi industriale dovrebbe orientare le prossime mosse verso le riorganizzazioni produttive auspicabilmente mirate ad assecondare gli obiettivi dell'economia circolare al fine di favorire concretamente la valorizzazione degli scarti di produzione come risorsa lungo tutta la filiera.

Inoltre, a livello territoriale, uno dei temi più importanti è l'aspetto infrastrutturale e impiantistico. Le esperienze fatte dalle aziende non bastano se non si crea una filiera in grado di garantire la "chiusura del cerchio", e in questo senso è fondamentale che il territorio sia ade-

guatamente attrezzato dal punto di vista impiantistico e logistico.

È altrettanto importante orientare in modo efficace le risorse disponibili; infatti, se si vuole favorire una transizione verso un'economia circolare in grado di coinvolgere il maggior numero di imprese, è necessario in qualche modo mettere a disposizione risorse e strumenti in grado di supportare gli investimenti delle imprese stesse.

Lucio Cavazzoni, *presidente di Good Land, già amministratore delegato e poi presidente di Alce Nero in un discorso con Caviro esprime come "Non abbiamo bisogno solo di filiere corte ma di imprese vicine e affettive, di cultura e conoscenza imprenditoriale diffuse. È il momento di avere cura, diventare amici, coltivare passione. Non si tratta solo di solidarietà o quantomeno mecenatismo: cresce nelle imprese e negli imprenditori illuminati che vogliono andare oltre, perché hanno compreso il senso della misura e dello sviluppo nella reciprocità, rinunciando a una accumulazione infinita. La filiera è un sentimento che si fonda su una visione culturale di prospettiva e di ritorno nel lungo periodo"*.

È importante far passare il messaggio che non obbligatoriamente transizione vuol dire rivoluzione. In molte realtà, infatti, la sostenibilità economica si può anche innescare mediante l'attivazione di procedure poco gravose, che però devono entrare costantemente ed abitualmente nelle azioni dei dipendenti. Il processo è lungo, nessuno si aspetta che di punto in bianco le PMI forlivesi sviluppino processi radicali di transizione. L'importante però è iniziare ora, perché non c'è più tempo da perdere.

Cosa rende tuttora incerto il clima positivo?

In generale, le politiche sinora adottate hanno affrontato il tema dell'economia circolare più dal punto di vi-



sta delle regole e degli obblighi, non sapendo cogliere e sfruttare le opportunità in termini di crescita aziendale.

Bisogna anche precisare che l'emergenza sanitaria ha sicuramente distolto l'attenzione da questi temi, e ha ridotto notevolmente, almeno nella fase attuale, le risorse disponibili per favorire gli investimenti delle imprese e del Paese. Il sistema economico-politico attuale nel bel mezzo della quarta ondata e nella difficoltà nel risolvere la pandemia, che si sta protraendo e che sta giungendo verso una fase endemica, fatica a stimolare l'effervescenza necessaria negli investimenti e a sostenere economicamente la ripresa. I fondi necessari alla ripresa e alla riconversione sono ancora in fase di definizione ed è lunga e lenta la procedura per potervi accedere.

Il costo e la reperibilità delle materie prime di origine tracciata e di qualità, le difficoltà nell'innescare collaborazioni industriali sane e non opportunistiche, le difficoltà nel guardare oltre ai tradizionali modelli di business in una provincia prettamente tradizionalista e nel non banalizzare ma anzi valorizzare e comunicare le idee innovative tramite per esempio nuove leve e figure professionali giovani ed entusiaste che sappiano approfittare dei mezzi social, della digitalizzazione, della contaminazione delle idee a livello internazionale, la disponibilità degli imprenditori a rischiare e dare spazio a queste idee.. questi sono solo alcuni degli ostacoli che emergono nelle realtà aziendali.

La spinta decisiva arriverà dal PNRR (Next generation EU) e dai 205 miliardi del Piano a cui vanno aggiunti i 30 del fondo complementare, ma nel frattempo?

Esempi di green economy e idee per una riorganizzazione produttiva delle PMI locali

Stato dell'arte

Nonostante i dati e i trend precedentemente sondati evidenzino un rinnovato interesse e un orientamento verso l'adeguamento dei sistemi operativi aziendali, la realtà che emerge sembra essere ancora quella di una situazione di stallo. L'impressione è che, a livello di grande pubblico, l'economia circolare sia molto poco conosciuta. È un concetto la cui comprensione è molto vaga e pressoché teorica: si sa che "ha a che fare con i rifiuti" ed è generalmente percepita come una buona pratica, ma senza una reale comprensione dei suoi modelli, delle sue implicazioni e di come si possa misurare.

Le PMI romagnole interpretano la sostenibilità ambientale quasi esclusivamente come una questione che riguarda la gestione a valle della produzione, sviluppando soluzioni per il riciclo del prodotto/materiale a fine del suo ciclo di vita.

Ma la fase del riciclo è solo l'ultimo anello del ciclo di vita di un prodotto/servizio, quindi sarebbe idoneo sviluppare anche altri efficientamenti lungo tutta la catena. È proprio qui che le cose si complicano. Infatti, sviluppare progettazione sostenibile a monte della filiera, coinvolgere fornitori adeguatamente selezionati sulle basi di standard o/e certificazioni possedute, richiedere

la tracciabilità delle materie prime ed utilizzare con più ricorrenza materie prime seconde, riorganizzare ed efficientare i processi produttivi, ottimizzare le logistiche e la distribuzione, sono azioni necessarie per poter agire sulla sostenibilità ambientale del business, ma di sicuro complicate.

Per riorganizzazione produttiva si intende proprio la nuova organizzazione da una parte degli approvvigionamenti, cioè quella che tecnicamente si chiama la supply chain, ma anche dall'altra parte dei layout produttivi, cioè di tutte le risorse necessarie allo svolgimento delle lavorazioni comprese la progettazione e il posizionamento degli spazi, fabbricati, impianti, coerentemente con il sistema produttivo e il flusso dei materiali.

I punti chiave da tenere in considerazione sono:

- Riconsiderare la localizzazione e la natura dei fornitori.
- Massimizzare le opportunità di creazione di valore aggiunto, anche utilizzando modalità innovative (tecniche di green marketing: coinvolgimento del consumatore, comunicazione attiva, vendita di servizi, soluzioni, non più di soli prodotti fisici).
- Efficientare e contenere i costi, ricercare massimi ricavi (tradurre i costi in virtuosità aziendale e ridurre l'attesa del rientro dell'investimento).
- Smartworking e riorganizzazione turni di lavoro.
- Sviluppo della digitalizzazione.
- Creare accordi di filiera e di reti di imprese (i vantaggi: forza negoziale, ottimizzazione operativa e condivisione di tecnologie).

Di seguito qualche esempio di applicazione sul nostro territorio.



Fustifici e filiera del legno arredo, mobile imbottito e materassi (Astor poltrone e divani, Alpe S.r.l., Resina forlivese S.r.l.)

Qualche best practices che vediamo essersi sviluppata abbastanza facilmente all'interno di questo settore è per esempio l'utilizzo di macchine compattatrici per gli scarti, sfridi, al fine di ridurre la dimensionalità e agevolare lo smaltimento.

All'interno di questa filiera sarebbero molteplici i materiali che è possibile recuperare adeguatamente o reintrodurre nella produzione, nonostante questo spesso non si realizzi a causa della mancanza di un sistema di recupero specifico dei sottoprodotti e per le difficoltà di gestione dei cosiddetti materiali "accoppiati" (due materiali di natura differente incollati tra loro) e a causa dei costi di smaltimento troppo elevati per le aziende. L'accoppiato viene quindi solitamente conferito in discarica, aumentando di conseguenza l'impatto negativo che questi materiali hanno sull'ambiente.

L'obiettivo generale si può riassumere con quello di riorganizzare il ciclo produttivo sviluppando sinergie industriali, più nello specifico la filiera dovrebbe coordinare le risorse disponibili alla ricerca di nuove soluzioni. Sarebbe importante cercare di meccanare, quanto più possibile l'offerta e la domanda, in modo da circolarizzare il processo di modo che lo scarto della prima azienda diventi la materia prima della seconda.

Rivolto alle specificità di questo tema, è stato sviluppato il 14 Settembre 2021 un incontro organizzato dal comune di Forlì in collaborazione con altre realtà territoriali, allo scopo di impostare delle modalità per entrare nel merito dell'argomento e cercare soluzioni adatte.

A conclusione del workshop, il riscontro che si è ottenuto in merito alla fattibilità della rete e alla propria capacità di attivazione è traducibile in una reale disponibilità del territorio alla realizzazione di percorsi virtuosi di economia circolare.

Distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli

Il distretto calzaturiero di San Mauro Pascoli è costituito da 246 aziende, per un totale di 3.800 addetti, tra le quali spiccano grandi brand del made in Italy come Pollini, Sergio Rossi, Vicini, Casadei. Sviluppa collaborazioni con scuole di formazione (Cercal) e con imprese locali che ne compongono la filiera (Tacchificio Zanzani, Studio Designer e Calzaturificio Giovagnoli).

Qui è stato realizzato il primo modello di scarpa 100% ecologica e riciclabile ricavata dagli scarti della lavorazione dell'industria cartaria e del legno e con un sistema a incastro suola-tomaia che non prevede l'uso di collanti avvalendosi di sole cuciture.

La suola può essere sganciata dalla tomaia ed essere restituita al produttore, che può riciclarla completamente per ricavarne una nuova.

Tacchificio Zanzani, oltre al nuovo materiale innovativo, ha messo a disposizione anche il fondo con il sistema a incastro. L'azienda Studio Designer ha invece ideato il ricamo macramè. A sua volta il Calzaturificio Giovagnoli ha supportato il team che ha creato la scarpa nello studio delle problematiche di montaggio e nella costruzione della calzatura.

Questo è un perfetto esempio di come più realtà industriali di piccola e media dimensione possano interagire e dare vita ad un prodotto apprezzato a livello



nazionale e non, e che rivalorizzi quelle che in origine erano solo scarti. La collaborazione con le scuole di formazione, il contributo di più PMI e la diffusione e lo scambio delle conoscenze di ognuna, ha dato vita nuovamente e può dar vita a soluzioni tecniche sostenibili.

Ulteriore passaggio da sviluppare lungo questa filiera sarebbe quello di studiare e realizzare modalità attraverso le quali riorganizzare la produzione riducendo al minimo gli scarti e gli sfridi lungo al processo, per esempio programmando nuove stampe 3D ad hoc per le produzioni, o macchinari modulari di stampaggio e cuciture in modo da cambiare stampo in base al taglio richiesto e non disperdere prodotto lungo il processo, o raccogliendo gli scarti di pelle e riutilizzarli sviluppando una linea limited edition di accessori sempre diversi in base alla particolarità dello scarto di lavorazione e al periodo dell'anno.

Zani Work, premiata da Confindustria per capacità di ripresa e sostenibilità

Zani Work opera nel settore dell'abbigliamento da lavoro, dell'antinfortunistica e della saldatura.

L'azienda è fornitrice di imprese locali e internazionali e come tale ha il dovere di essere responsabile di innescare dei circoli virtuosi che arrivino fino ai clienti finali.

È stata protagonista di un processo di restyling aziendale che si porta con sé anche un rilancio del decoro estetico dell'area artigianale cesenate di Torre del Moro. Ha ridisegnato e arredato gli spazi aziendali in maniera integrata e sostenibile all'interno dello stabilimento e anche all'esterno, attraverso murales che valo-

rizzano e raccontano la storia e le attività aziendali.

In questo modo ha contribuito a valorizzare un'area artigianale per forza di cose grigia e incolore, lanciando un segnale anche alle altre aziende della filiera sollecitandole a seguire questo progetto di valorizzazione e diffusione di bellezza.

L'azienda sviluppa poi soluzioni di ecodesign per riparare saldatrici e allungare la vita utile di materiali per la saldatura, dando vita a format online per diffondere cultura anche fra gli istituti tecnici oltre che fra i clienti.

“Sappiamo bene – conclude Cristina Zani - che senza innovazione si ristagna e abbiamo affiancato allo show-room una ‘digital room’ ovvero una sala in cui organizzare eventi e dirette streaming per presentare i nostri prodotti da remoto e in cui intervistare i nostri clienti per recepirne opinioni e feedback migliorativi.”

“Tutto ciò si chiama estetica ma anche interdipendenza, partecipazione. Secondo me l'estetica è l'etica del sentirsi parte, del vivere. L'estetica non è un sovrappiù ma è la nostra capacità di vivere o di imparare a con-vivere e conoscere la relazione che ci lega alla natura e agli altri esseri viventi.”

Lucio Cavazzoni.

Squame: il brand di kit sportivi ideato a Russi

Il brand di abbigliamento creato dal 31enne Fabio Conti, si fonda sui principi di sostenibilità e rispetto per la natura che prevedono, innanzitutto, l'uso di filati riciclati, in gran parte ricavati da rifiuti recuperati dal mare.

La chiave è fare dell'attenzione all'ambiente non una semplice strategia di marketing, ma un obiettivo cui te-



ner fede costantemente per dare vita ad una rivoluzione della moda che non si fondi più sulle logiche capitaliste del fast fashion ma che si basi su metodi tipicamente artigianali e sostenibili. È importante che si produca solo ciò che serve, senza delocalizzare all'estero e senza sprechi. L'obiettivo è vendere tutto ciò che viene prodotto ed evitare di riempire i magazzini di avanzzi destinati al macero.

Il richiamo alle specie squamate, rettili e mammiferi acquatici, è una caratteristica distintiva del marchio: ciascun prodotto porta il nome di un animale a rischio estinzione, come le tartarughe marine o terrestri. L'augurio è, in questo modo, di sensibilizzare sempre più persone al rispetto per il pianeta e per i suoi abitanti.

“Voglio dimostrare che esiste anche una moda sostenibile, fatta di ricerca incessante, valorizzazione dei materiali e attenzione all'ambiente. E prende forma proprio qui, in Romagna” Fabio Conti.

Cavarei cooperativa sociale

Cavarei è un'impresa sociale forlivese nata per costruire una comunità inclusiva, accogliendo la fragilità, la disabilità e valorizzando l'unicità di ogni persona, la condivisione e le relazioni. Sviluppa collaborazioni virtuose con aziende del territorio per realizzare progetti sociali e sostenibili. Dorelan, Cosmogas, Gala Cosmetici, Califa sono le aziende del territorio coinvolte, sia con azioni periodiche che continuative.

Per esempio Dorelan ha messo a disposizione dei ragazzi tessuti e materiali provenienti dai residui di produzione, chiedendo loro di sviluppare prototipi destinati a essere industrializzati.

Qui per riorganizzazione produttiva si intende la capacità di innovare estendendo il proprio modello di business circolarizzando una parte di produzione che nasce lineare. Dorelan dedica così alcuni materiali del fine vita a lavorazioni che ne rivalorizzano la qualità intrinseca e coinvolgono fasce sociali deboli. Non solo, ma realizzando ciò, riesce a raggiungere quei segmenti di mercato che abitualmente non sono direttamente interessati all'oggetto di business, e sviluppa ai loro occhi una nuova reputazione, una nuova immagine aziendale facendo leva sul sentiment scaturito dalla collaborazione con la cooperativa sociale.

Samorani Group, Forlì

L'azienda è un'importante realtà nel settore della stampa specializzata in cartotecnica e packaging a cui affianca il servizio di grafica e comunicazione. I prodotti sono frutto di tecniche innovative, alta tecnologia e comunicazione, selezione dei materiali. Dietro l'ideazione di ogni progetto c'è una profonda attività di studio e ricerca affinché il risultato permetta al cliente di distinguersi nel mercato ed essere ben riconoscibile.

“Investiamo in macchinari innovativi, i nostri professionisti partecipano a corsi di formazione anche all'estero, sviluppiamo costantemente nuovi prodotti prestando attenzione al loro impatto ambientale”. Quindi precisa Annalisa Samorani, general manager: “Utilizziamo materie prime quali carta, cartone e legno provenienti esclusivamente da fonti rinnovabili”.

Da questa anima green prendono forma diversi prodotti aziendali: le eco-etichette, le soluzioni di packaging compostabili, biodegradabili o riutilizzabili, gli allestimenti eco-friendly, che il gruppo propone ai clienti. La volontà e l'innovazione interna vanno positivamente ad



influenzare l'impronta ecologica anche del consumatore finale.

Inoltre ho avuto il piacere di intervistare personalmente 3 imprenditori di successo che hanno dato vita ad aziende in cui l'innovazione e la cura dell'ambiente non passa di certo inosservata:

Dante Calzature Cesena

Da Qui è la prima linea 100% made in Italy di scarpe biocompostabili: utilizza materiali non di origine animale e non dannosi per la salute in tutte le fasi di progettazione e realizzazione della scarpa. Impiega solo fibre, tessuti e resine naturali: per esempio le bucce di mela, abbinate a proteine di origine vegetale, danno prova di grande resistenza.

Il modello è stato sviluppato dalle proprietarie e stiliste di Dante Calzature a Cesena ed è stata vista anche ai piedi di alcune celebrità internazionali.

Queste scarpe coniugano etica ed estetica, rispetto della natura e bellezza. Essendo realizzate da laboratori artigianali tra Marche e Toscana, si portano dietro la capacità di creare filiere lunghe ma sostenibili che sappiano raccontare e valorizzare lo stile italiano nel mondo.

Enrica mi ha concesso un'intervista in merito alla sua produzione:

Da cosa sei partita? *Tutto è iniziato da un bisogno personale stimolato da una delle mie figlie. L'idea nasce dalla sensibilità, interiore o indotta, parte dalla necessità di risolvere un bisogno, un disagio, dando il proprio contributo reale per farlo. Volevo inculcare un cambiamento, dare un input verso l'adozione di un nuovo comportamento.*

Cosa hai dovuto rivedere, modificare, riguardo all'organizzazione produttiva? *Ho avuto la fortuna di essere seguita dai miei fabbricanti, che hanno ascoltato la mia proposta e hanno cercato di adeguare una parte della loro produzione alle mie esigenze. Hanno investito assieme a me su questo progetto, ma affiancano questa nuova produzione a quella tradizionale che continuano a fare. Come me, che continuo a vendere diversi modelli e brand, è importante anche diversificare per cercare di avere sempre un'entrata assicurata, che ti permette di poter investire, però, anche su altro di innovativo. Purtroppo essendo piccoli produttori loro, e piccola rivenditrice io, non riusciamo ad essere totalmente neutri nei nostri impatti, ma ci impegniamo a fare il massimo di quello che possiamo fare nelle nostre realtà. Abbiamo iniziato a fare ricerca su materiali ecosostenibili, a provare a creare modelli di prova. La mia forza è anche avere più mercati, online e reale, in modo da riuscire a catturare più target di utenti. Per la produzione la forza è avere collaboratori di filiera che credono in te e sono disposti a rischiare e ad investire con te.*

A livello di investimenti e di finanziamenti come ti sei organizzata? *Abbiamo investito economicamente senza nessun aiuto, utilizzando i ricavi accantonati precedentemente dalle nostre attività. Sono riuscita ad accaparrarmi un voucher statale durante un click day di 15000 euro e sono stata affiancata dall'agenzia di management preposta per il lancio del mio brand. Ma non è stata un'utile esperienza, era solo un'agenzia convenzionata a livello statale ma non aveva un'idea di come comunicare il valore aggiunto del mio prodotto, niente meno a che target giusto rivolgerlo.*

Un consiglio rivolto al altre PMI locali, in base alla sua esperienza. *Provateci sempre, anche se ora il mercato dei prodotti ecosostenibili non è maturo arriverà quel momen-*



to e voi sarete già pronti ad assecondarlo e ad accontentarlo, sarete i primi. Partite prima da voi stessi e poi circondatevi di persone e aziende di fiducia che credono in voi e che possano sponsorizzarvi. Diversificate per ridurre il rischio e se fallite riprovate.

Buratti meccanica srl e Clorofilla: colonnine ricarica per bici elettriche a Cesena

L'azienda Buratti meccanica di Cesena ha ampliato nel 2019 il proprio portafoglio prodotti abbracciando l'innovazione e la circular economy.

Il nuovo prodotto è rappresentato da una colonnina di ricarica per biciclette elettriche visivamente rappresentato a forma di albero dove ogni ramo ha una funzione tecnica specifica: attrezzi per la manutenzione, per l'emergenza.

Clorofilla ha vinto il prestigioso Design & Innovation Award 2020 per la categoria Turismo, è richiesta in tutta Europa e si affaccia positivamente alle richieste di un settore in veloce ascesa e di un mercato orientato alla sostenibilità digitale ed ambientale. L'ottica visionaria e rischiosa che sta dietro ad investimenti di questo tipo ha trovato piacevole riscontro dal pubblico.

Ho avuto il piacere di intervistare di persona uno dei fratelli proprietari, Lorenzo, che mi ha pazientemente fatto conoscere il valore di questo brand.

Cosa vi ha guidati nella realizzazione di questo prodotto? *La necessità di diversificare la produzione e la nostra passione personale per il ciclismo. La prima esigenza ci è sorta come consapevolezza già dopo la crisi del 2009 che ha colpito il nostro settore gravemente. Dopo questa, abbiamo cercato di rivolgere la nostra produzione non solo alla realiz-*

zazione degli ordini per i clienti, conto terzi, ma abbiamo pensato di ideare una nostra linea di produzione sfruttando quello che già avevamo, cioè l'esperienza maturata nei 70 anni di lavoro nell'impresa e combinandola con la passione comune a diversi collaboratori in azienda, quella della bicicletta.

Cosa avete dovuto modificare o rivedere rispetto ai vostri processi precedenti? *Questa nuova produzione non sostituisce il core business dell'azienda, che rimane quello di produrre e assemblare componenti in acciaio/ alluminio per diverse industrie nazionali, ma ci si affianca. Sfrutta quindi l'alto livello di competenze acquisito grazie alla prima, alimenta rapporti già stretti che abbiamo con i nostri fornitori e partner, e cerca di essere all'avanguardia esteticamente e funzionalmente per rispondere ad una domanda di mercato in crescita, ad oggi che costituisce ancora una nicchia di mercato, soprattutto non di clienti finali ma di aziende private o pubbliche che cercano di aumentare il valore della propria offerta per il cliente finale.*

Qual è la vostra idea di sostenibilità? *Nel nostro settore parlare di sostenibilità è difficile, trattandosi di processi produttivi e macchinari standard, che trattano materiali propriamente prestabiliti, che per necessità di resistenza e di performance non possono essere sostituiti con altri. La gamma clorofilla cerca di combinare performance ed estetica. Il ciclista tipo deve poter usufruire del servizio ma non deve necessariamente rinunciare alla cura del design solo perchè parliamo di materiali propriamente tecnici. La sostenibilità è anche estetica, comodità, uno strumento che non deturpi il territorio, dato che spesso viene installato in località di montagna, lungo i percorsi ciclabili e all'interno di borghi storici che vedono il passaggio ripetuto di turisti su due ruote. Il nostro prodotto è realizzato per andare incontro alle esigenze*



del cliente finale e del territorio che lo ospiterà. Stiamo anche progettando di realizzarlo con materiali più ecologici.

Di che investimento economico e organizzativo si parla? *Lo sforzo economico è stato tanto, soprattutto perchè non abbiamo usufruito di nessun aiuto rilevante a livello di incentivi e sgravi pubblici. All'inizio abbiamo fatto due conti, ci siamo buttati in quest'impresa solo perchè come azienda abbiamo le spalle grosse e possiamo contare sul nostro business principale che ci continua a sostenere. Come investimento in termini organizzativi, di sicuro si parla di sforzi e lavori progettuali e prototipali importanti, ma i miei collaboratori di filiera e i miei dipendenti sono stati molto partecipativi e hanno incoraggiato e assistito le mie scelte di percorso. Vedo molto fermento per quanto riguarda la voglia di cambiamento, poca forse per quanto riguarda la vera attuazione di questo cambiamento. In più, le conoscenze che già avevo come mia esperienza personale sul settore ciclistico mi hanno permesso di andare dritto al punto e di sapere di cosa si aveva bisogno e di come questo andava fatto.*

Pensate di essere stati ripagati dell'investimento, in termini di immagine ed economici? *Il prodotto è sul mercato da soli 4 anni ma abbiamo già venduto più di 350 prodotti in tutto il mondo. È un vanto per la nostra azienda e per i 18 dipendenti che hanno permesso tutto questo. L'investimento economico è stato ripagato, anche se continuano ad esserci tanti costi. L'ambiente pubblico, nazionale non ci ha aiutato, i fondi e i bandi sono limitati o inaccessibili per le piccole aziende che non possono sempre interfacciarsi con degli specialisti legali.*

Quale consiglio darebbe alle aziende che come lei cercano di affacciarsi alla sostenibilità per la prima volta? *In primo luogo direi di fare i conti, pensare se davvero si*

possono permettere il rischio di provare. Se la risposta è affermativa gli direi di essere fantasiosi, di sfruttare le collaborazioni sviluppate negli anni, curarle e approfittarne per dare valore al prodotto finito. Gli direi di puntare sul made in Italy, che è riconosciuto in tutto il mondo e che contraddistingue l'imprenditoriaità italiana nel settore manifatturiero e meccanico. Poi gli direi di cercare di intercettare le esigenze di mercato utilizzando la professionalità e l'esperienza maturata negli anni.

Tecnomec, Forlì

Tecnomec è un'azienda forlivese consolidata nella lavorazione delle lamiere conto terzi. Con anni di esperienza nel settore, grazie a macchinari di taglio laser e personale specializzato, è fornitrice del prodotto finito per diverse realtà nazionali.

Ho avuto il piacere di intervistare Silvia Succi, una delle proprietarie:

Qual è la vostra idea di sostenibilità e come l'avete realizzata in azienda? *Sostenibilità in Tecnomec è intesa come la normale prosecuzione del core business lungo gli anni. Mio babbo mi diceva sempre da giovane, quando vuoi chiudere l'azienda basta che smetti di investire. L'investimento in innovazione è la mia idea di sostenibilità. Innovando riusciamo a realizzare le cose che facevamo anni fa ma in un modo migliore sia per l'azienda che per l'ambiente che ci circonda. I nostri macchinari innovativi (per esempio una macchina di taglio laser del 2018 e una del 2021) sono stati acquistati per far sì che i tagli sulle lamiere fossero più precisi e quindi per rispondere alle esigenze del cliente differenziandoci dai competitor per una capacità di performance migliore, ma anche perché ci permette di andare in precisione nel taglio e ridurre gli sfridi e gli scarti del processo produttivo.*



Abbiamo installato due impianti fotovoltaici sopra ai nostri capannoni per innovare le modalità attraverso le quali la nostra azienda altamente energivora potesse alimentarsi. Abbiamo cercato di intercettare i GSE del 2008 per la prima installazione e poi abbiamo proseguito con la nuova pochi anni fa. Lavorando gli stessi output produttivi questo ci permette però di essere più autosufficienti a livello energetico risparmiando sia a livello economico sia di impatto ambientale. Ovviamente queste scelte hanno un risvolto anche strategico perché investendo su noi stessi, sull'esperienza che abbiamo acquisito nel nostro lavoro, diamo anche all'esterno un'immagine di proattività e di adeguamento alle nuove modalità di lavoro. Nel nostro settore infatti è indispensabile innovare, altrimenti si rimane indietro, ed innovando automaticamente si è più sostenibili perché si acquistano macchine più efficienti in termini energetici, in termini di velocità, in termini di longevità.

Intagliando fogli di lamiera, la stampa che a fine lavoro rimane inutilizzata viene poi naturalmente reimpressa nel ciclo produttivo, quindi venduta al nostro fornitore locale che la fonde e ne ricrea fogli interi. Siamo fortunati perché l'alluminio e l'acciaio sono materiali che si prestano per natura alla rivalorizzazione, quindi riusciamo ad avere per fisiologicità del business quasi la totale assenza di scarti di processo e anzi la quasi totale attuazione di un'economia circolare sulla nostra materia prima.

Che consiglio vi sentireste di dare ad altre aziende del vostro settore per cercare di risultare più sostenibili? *Ovviamente partendo dal logico obiettivo della ricerca del profitto, non si può ignorare il fatto che un'azienda investa in sostenibilità solo se può economicamente farlo. Purtroppo a livello statale e pubblico non ci sono adeguati incentivi e*

condizioni che permettono ad un'azienda, che già non abbia le spalle coperte di suo, di poter far ciò.

La nostra azienda, essendo già consolidata negli anni, grazie al lavoro di mio padre, si poteva e si può permettere un processo continuo di investimenti e innovazione. L'azienda ha una catena di committenti e fornitori longeva che gli permette di essere resiliente e attiva sul mercato.

Il mio consiglio per chi non può vantarsi di essere così fortunato è quella di non stare comunque immobile e fare il possibile considerate le proprie capacità per rinnovarsi e stare al passo con i tempi e le tecnologie. Attivare proficue relazioni con aziende di filiera che possano contribuire a dare valore aggiunto al prodotto e a stimolare nuove idee. Considerando anche che il nostro settore spesso non lavora con clienti finali ma con dei buyer che hanno budget e standard di qualità da far rispettare nella scelta dei propri fornitori, dovremmo anche essere bravi nell'innescare noi stessi la necessità di inserire fra le clausole della scelta l'impegno verso la sostenibilità e a comunicarlo per dare ancora più valore ai nostri investimenti.



Cosa potrebbe essere ulteriormente fatto

Utilizzare le linee guida che mette a disposizione Confindustria per la redazione del report di sostenibilità

Queste linee guida diffuse nel 2020 mirano a favorire il percorso di avvicinamento alla rendicontazione non finanziaria da parte delle PMI, permettendo infatti alle aziende di auto valutarsi e rendersi conto di quali sono i propri punti di forza e di debolezza.

Permettono di effettuare un'analisi interna rivolta a comprendere il grado di apertura verso la sostenibilità e le eventuali modalità per implementare un piano strategico integrato al business che parta da un processo di comunicazione (di reporting di tipo non finanziario) o che porti alla definizione dello stesso.

Vengono suggeriti due step operativi importanti:

1. Una prima fase di self-assessment volta a comprendere il grado di attenzione e consapevolezza dell'azienda sulle tematiche non finanziarie che hanno impatto sul proprio business: si articola in una serie di domande, suddivise in otto ambiti, che l'azienda dovrebbe porsi al fine di focalizzare i temi di maggiore impatto sul proprio business e come la sostenibilità entri in contatto con tali temi secondo le differenti angolazioni: della pianificazione strategica, della governance, della produzione e logistica, del mercato, dell'amministrazione, della finanza e del controllo, della comunicazione e del reporting;
2. Una seconda fase relativa alle possibili informazioni da rendicontare in base alla compilazione di specifiche schede informative, secondo un ap-

proccio applicativo di tipo differenziale tra micro, piccola e media impresa: in questo senso, le domande di auto-assessment strategico sono state formulate per guidare l'azienda nella scelta dei Key Performance Indicator più adatti al settore e alle dimensioni e quindi delle tematiche di sostenibilità da rendicontare;

Una volta presa consapevolezza del proprio punto di partenza si potranno così attuare degli sviluppi correttivi orientati alle linee guida nazionali ed europee dello sviluppo sostenibile.

Prendere spunto da iniziative già sviluppate: guidare e stimolare grazie ad esperti e agenzie di consulenza

In Emilia è stato avviato un progetto sperimentale, allo scopo di aiutare concretamente le PMI a comprendere i propri impatti in termini di emissioni di gas effetto serra e ad elaborare strategie per diminuirle. Cinque aziende sono state scelte e guidate da Nativa, un'azienda professionista nel settore della decarbonizzazione, in un programma di comprensione degli impatti legati ai propri business e nella definizione di un piano di evoluzione che le guidasse verso la loro riduzione.

Il percorso si è basato su tre azioni chiave: la diffusione delle competenze di base sui temi della neutralità climatica, l'analisi dell'impatto delle emissioni di gas a effetto serra e l'identificazione del piano di miglioramento per raggiungere gli obiettivi di riduzione. L'iniziativa è realizzata in collaborazione ad una banca nazionale che ha investito sulle aziende e sul progetto.

Le cinque imprese stanno inoltre lavorando insieme



per affrontare gli aspetti rilevanti per i rispettivi settori, al fine di unire gli sforzi mediante una condivisione di idee e soluzioni.

Una modalità di lavoro in linea con quanto richiesto dagli obiettivi internazionali, per raggiungere i quali è richiesta una stretta collaborazione al fine di accelerare il più possibile la trasformazione verso il comune obiettivo di neutralità.

Creare simbiosi industriale e database locali di domanda e offerta gestiti da camere di commercio, enti comunali

Sarebbe utile creare nuove sacche di mercato utilizzando gli scarti di produzione reimmettendoli nel proprio processo produttivo o per processi produttivi altrui, o, creando da questi, prodotti di seconda mano.

Nell'ultimo caso è necessario valorizzare il materiale utilizzando la fantasia, comunicare il valore aggiunto che ha e cosa si contribuisce ad alimentare attraverso il suo acquisto, così a sua volta il prodotto acquisirà un valore emotivo, non solo funzionale, che comunque dovrà essere assicurato.

Nel primo caso è necessario creare il bisogno e l'informazione. Cioè convincere ed informare sul fatto che sia possibile ottenere un simile risultato produttivo utilizzando in input materie prime seconde al posto delle materie prime di estrazione, ed anche che ci sia un risparmio in termini di gestione del fine vita degli scarti, che verranno venduti o riutilizzati internamente e quindi allontaneranno il momento del loro smaltimento e del conseguente costo che ne deriva.

Non sempre è possibile riutilizzare gli sfridi in modo utile ed efficiente, in questo caso è utile informarsi sulla

possibilità di termovalorizzare il materiale in modo da poterne comunque trarre economicità.

È importante che siano le istituzioni, le associazioni di categoria, ad indirizzare la domanda e l'offerta in modo da ridurre il costo della ricerca della controparte a carico delle aziende e in modo da ottimizzare e velocizzare il tutto, considerato il livello di informazioni che queste possiedono già di base per la posizione lavorativa che ricoprono. Considerata l'onerosità della gestione organizzativa di queste operazioni sarebbe interessante predisporre un database open access che anche le aziende interessate potrebbero consultare e utilizzare in prima persona nel caso volessero agire indipendentemente dalle linee guida istituzionali. Il database ovviamente dovrebbe essere installato su un software comune a tutte le attività aziendali attive nei diversi settori, dovrebbe essere non oneroso in termini di costi e di investimento intellettuale riguardo all'installazione e all'operatività, e soprattutto dovrebbe essere realizzato tenendo conto delle reali possibili esigenze riscontrate nella quotidianità dei diversi ambiti operativi. Scopo implicito di questi sistemi comunicativi è la creazione di sinergie industriali e collaborazioni virtuose fra aziende.

Riorganizzazione digitale e tecnologica

Diversi obiettivi di sostenibilità ambientale si possono raggiungere anche attraverso l'utilizzo di sistemi digitali, di innovazione tecnologica 4.0. Come ho precedentemente discusso, è molto difficile allontanare la diffidenza di imprenditori vecchio stile verso la digitalizzazione e sradicarli da abitudini consolidate ma spesso



insostenibili. Qui entra in gioco il ruolo del settore pubblico. È importante non solo garantire l'accesso ai bandi pubblici, portatori di innovazioni, ma anche aiutare la realizzazione dei progetti da questi finanziati. Spesso questi progetti, che coinvolgono ammodernamenti tecnologici, strutture hi-tech, spaventano l'azienda. Il ruolo del settore pubblico è invece quello di accompagnare l'azienda lungo le modifiche necessarie alla gestione e quindi incentivare verso lo sviluppo sostenibile. Affiancare consulenti e personale esperto, anche esterno all'impresa, per un periodo più meno lungo può rendere concretizzabile tutto ciò.

Riorganizzazione degli input: saper misurare

La capacità di sviluppare una gestione sostenibile passa inevitabilmente attraverso la sua misurazione grazie all'utilizzo di sistemi di gestione ambientale. Il sistema di gestione ambientale si compone di sei domande sulle capacità organizzative nella creazione di efficienza e di figure dedicate alla gestione ambientale, al budget, alla contabilità dei costi ambientali e all'implementazione di sistemi interni di performance ambientale:

- Individuazione di un responsabile per l'attuazione e il miglioramento degli impegni/riduzione impatti sociali e ambientali
- Adozione di un sistema di gestione dell'energia conforme alle norme ISO 50001
- Budgeting degli investimenti ambientali
- Studio di Life Cycle Assessment di processo e/o prodotto
- Contabilità dei costi ambientali

- Implementazione di sistemi interni di performance ambientale per la valutazione delle prestazioni manageriali

Riorganizzare gli input può voler dire utilizzare azioni di ecodesign (disassemblabilità, modularità, manutenzione, riparabilità, condivisione, riduzione...) grazie alle quali integrare i criteri ambientali nella progettazione o nella realizzazione di un prodotto o di un servizio, tenendo conto del suo ciclo di vita. Solo un'adeguata misurazione permette un'adeguata gestione, ed efficienza, di queste possibili operazioni.



Conclusione

Abbiamo visto come la sostenibilità sia un concetto altamente difficile da concretizzare e da rilegare all'interno di una semplice definizione.

Passa per la necessità di considerare in primis il compromesso con la sua efficienza economica, condizione di base dalla quale qualsiasi azienda deve partire per sopravvivere.

Il ruolo del settore pubblico e gli incentivi economici, che questo mette periodicamente a disposizione delle aziende, sono essenziali ma non abbastanza per accelerare la transizione, ancora lenta e quantitativamente insufficiente.

I punti di stimolo su cui far leva per accelerarla farebbero riferimento allo sviluppo di sinergie industriali, collaborazioni fra aziende della filiera, relazioni con la comunità locale e il territorio, valorizzazione economica ed ecologica dei prodotti/rifiuti/materie prime, quindi ritorni economici e reputazionali.

La questione morale della sostenibilità lascia aperte diverse zone di fraintendimento su quanto possa esserci di comportamenti realmente sentiti come giusti, e quindi incoraggiati all'interno dell'azienda perché necessari per contribuire alla propria parte di responsabilità ed innescare la transizione ecologica, e quanto invece quelli sviluppati all'interno dell'azienda solo per protezione da sanzioni legali, e mantenimento della competitività all'interno di un mercato in continua evoluzione.

Punto cardine però delle aziende intervistate è stata la passione, la voglia di cambiamento che parte da

un sentimento di riscatto, di voglia di cambiamento e di dare il proprio contributo tangibile alla transizione ecologica.

In conclusione, ritengo che una vera transizione verso l'applicazione di riorganizzazioni aziendali sostenibili si potrà ottenere solo quando queste verranno vissute non come un obbligo ma solo quando saranno intese come una normale ed inevitabile presa di responsabilità nei confronti di un mondo consumistico che non può più permettersi di continuare una crescita lineare.

La transizione dovrà diventare la normalità operativa di un paese che avrà già però prima cambiato il suo modo di pensare individualmente a riguardo, di una società che avrà modificato le proprie abitudini e basi di pensiero, pronta ad allinearsi senza troppa sfiducia agli investimenti e ai cambiamenti operativi che questa richiede.



Bibliografia e sitografia

- <https://mondoeconomico.eu/archivio/quadrante-futuro/sistemi-industriali-qualere-riorganizzazione-produttiva-nel-dopo-epidemia>
- <https://www.infoiva.com/2021/11/pmi-che-cosa-si-intende-per-riorganizzazione-per-rafforzare-patrimonio-e-operativita.html>
- <https://www.confind.emr.it/news/progetto-decarb-le-pmi-dell%E2%80%99emilia-romagna-che-vogliono-decarbonizzare-lattivit%C3%A0>
- https://www.romagna.camcom.it/ambiente/innovazione-e-sostenibilita-ambientale/transizione-ecologica-comunita-energetiche-e-competitivita-nuove-opportunita-per-le-pmi/transizione-ecologica-opportunita-per-le-pmi/index.htm?ID_D=10272
- <https://www.corriereromagna.it/dalla-crisi-alla-nuova-azienda-che-punta-alla-sostenibilita/>
- <https://www.corriere.it/>
- <https://www.regione.emilia-romagna.it/>
- <https://www.arpae.it/it/dati-e-report/dati-e-report>
- <https://www.ervet.it/>
- <https://www.ilrestodelcarlino.it/>
- <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/green-economy/temi/osservatorio-greener>
- <https://www.innesti.com/5-est-etica/unidea-di-agroecologia-la-buona-terra-e-la-bella-terra/>

Ringraziamenti

A conclusione di questo mio elaborato ci tengo a dedicare qualche parola a tutte le realtà che hanno contribuito a permetterne la stesura.

Ringrazio l'Università politecnica delle Marche, in particolare i professori del mio corso di studi "Management della sostenibilità e dell'economia circolare" che mi hanno permesso di imparare molti concetti utili per l'applicazione reale del caso studio trattato in questa tesi;

Ringrazio la Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche - Multifor ETS e La BCC ravennate forlivese e imolese, per avermi selezionata e finanziata in questo percorso professionalizzante per la mia carriera lavorativa futura;

Ringrazio tutte le aziende della provincia Forlì-Cesena che si sono rese disponibili e che hanno dedicato qualche ora del proprio tempo ad accogliere e rispondere alle mie domande di intervista.

