



Co-funded by
the European Union

Sviluppo di una Guida Digitale Strategica
per la Sostenibilità Organizzativa.

Sviluppo di una Guida Digitale Strategica per la Sostenibilità Organizzativa



Dichiarazione di non responsabilità: Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per essi.

Introduzione

La Guida digitale strategica per la sostenibilità organizzativa è uno strumento pratico e mirato, concepito per supportare le microentità locali, come le organizzazioni di base e altri stakeholder, nell'adozione di pratiche sostenibili in linea con le politiche e le direttive dell'Unione Europea (UE).

Lo sviluppo di questa guida riflette l'impegno del progetto SOI (Sustainable Organizational Investment) nel potenziare leader, formatori, educatori e manager delle organizzazioni locali, fornendo loro conoscenze strategiche e operative per affrontare le sfide poste dalla sostenibilità. L'introduzione di questa guida non solo ne definisce la portata e l'importanza, ma ne sottolinea anche il ruolo nel promuovere una transizione più verde, inclusiva e strategica a beneficio di tutti gli stakeholders.

Gli obiettivi principali di questa guida sono:

1. **Fornire alle microentità locali uno strumento per comprendere e allineare le proprie strategie organizzative** alle politiche ambientali e di sostenibilità dell'UE, promuovendo una maggiore conformità alle direttive europee.
2. **Incoraggiare l'integrazione della sostenibilità come valore fondamentale** nella pianificazione strategica delle organizzazioni, sottolineandone i benefici e i vantaggi operativi e reputazionali.
3. **Creare una risorsa digitale accessibile e interattiva** che offra una comprensione profonda e pratica di concetti quali **ESG** (ambientale, sociale e di governance), Obiettivi di sviluppo sostenibile (**SDG**), e la Direttiva Europea 2022/2464 sulla rendicontazione della sostenibilità non finanziaria.

Come metodologia, lo sviluppo della **Guida Digitale Strategica per la Sostenibilità Organizzativa** segue un approccio collaborativo e orientato alle esigenze, incentrato sulle organizzazioni target, basato sui seguenti passaggi:

1 step: Ricerca e analisi delle politiche

Il team di progetto ha condotto un'analisi approfondita delle più recenti politiche e direttive dell'UE in materia di sostenibilità e rendicontazione organizzativa (inclusa la Direttiva 2022/2464). Questa fase garantisce che i contenuti siano accurati, pertinenti e aggiornati.

2 step: Definizione di struttura e contenuto

La guida è organizzata in tre sezioni principali che affrontano i seguenti temi:

1. Politica ambientale e di sostenibilità dell'Unione Europea.
2. ESG e SDG: governance e alleanze strategiche.
3. Posizionamento e vantaggi della sostenibilità per le organizzazioni locali.

Ogni sezione è stata sviluppata utilizzando un linguaggio accessibile, arricchito da illustrazioni ed esempi pratici.

3 step: Sviluppo di risorse digitali interattive

La guida include elementi digitali come i **codici QR**, che consentiranno ai lettori di accedere a contenuti aggiuntivi. Questi materiali sono progettati per migliorare l'esperienza di apprendimento e incoraggiare l'esplorazione di risorse supplementari.

4 step: revisione e convalida

Prima di essere pubblicata, la guida è stata sottoposta a un processo di revisione da parte delle organizzazioni partner e testata con i membri del pubblico di riferimento per garantirne l'efficacia e la rilevanza pratica.

5 step: Traduzione e localizzazione

Per massimizzare l'impatto, la guida non è stata solo presentata in inglese, ma anche tradotta nelle lingue delle organizzazioni partner (italiano, spagnolo, portoghese), garantendo che il contenuto sia accessibile e adattato culturalmente.

Dai contenuti specifici di questa guida strategica, ci aspettiamo i seguenti risultati:

1. **Un documento strategico, digitale e interattivo** che costituisce un riferimento essenziale per le organizzazioni locali e gli stakeholder interessati alla sostenibilità.
2. **Maggiore capacità organizzativa per allinearsi strategicamente alle politiche di sostenibilità dell'UE**, garantendo benefici operativi, sociali e ambientali.
3. **Uno strumento pratico e accessibile** che ispira all'azione e promuove una transizione verde nelle comunità locali.
4. Una guida strategica che orienta e **stimola l'interesse del lettore ad agire** attraverso i manuali elettronici frutto del progetto SOI:
 - ✓ Manuale Operativo Digitale per la Sostenibilità Organizzativa
 - ✓ Manuale Digitale di Comunicazione sulla Sostenibilità Organizzativa

Tutti i manuali elettronici, i materiali e le altre risorse educative aperte, nonché questa Guida strategica, sono facilmente accessibili e gratuiti tramite il sito web del progetto, disponibile tramite link e/o codice QR.

Infine, per supportare le organizzazioni nella valutazione del proprio posizionamento e allineamento con i contenuti presentati in questa guida, è stato incluso come risorsa complementare un questionario sul posizionamento organizzativo in materia di sostenibilità, riportato in Appendice alla fine della guida. Questo strumento di autovalutazione consente ai leader delle organizzazioni di riflettere sulle proprie strategie di sostenibilità, strutture di governance e approcci operativi.

Ci auguriamo che questa guida sia ampiamente accolta dai lettori, non solo come strumento pratico, ma anche come fonte di ispirazione e trasformazione. Che possa accendere un senso di scopo e di sfida, motivando ogni organizzazione e individuo ad assumere un ruolo attivo nella costruzione di un futuro più verde e sostenibile. Che questa guida sia una luce guida nel percorso verso un'economia rigenerativa, nel rispetto dei limiti del pianeta e garantendo un'eredità positiva per le generazioni presenti e future.

Politica ambientale e di sostenibilità dell'Unione Europea

1. Politica europea per la sostenibilità: importanza e impatto

La Politica Europea per la Sostenibilità costituisce un pilastro fondamentale dell'approccio dell'Unione Europea (UE) alla lotta contro i cambiamenti climatici, il degrado ambientale e la transizione verso un modello economico sostenibile. Incarna l'impegno di lunga data dell'UE nel porre la sostenibilità al centro di tutte le politiche economiche, ambientali e sociali. In quanto tale, rappresenta più di un semplice quadro normativo: è una visione strategica che plasma la governance, gli investimenti, l'innovazione e lo sviluppo sociale in tutti gli Stati membri.

Le politiche di sostenibilità sono essenziali per bilanciare la crescita economica con la tutela ambientale e l'equità sociale (Dobson, 2007; Meadowcroft, 2011). In questo contesto, la sostenibilità non è solo una questione di tutela ambientale, ma anche di resilienza a lungo termine, giustizia e sviluppo inclusivo. Secondo Adams (2006), una politica veramente sostenibile deve tenere conto dell'interazione tra limiti biofisici e strutture sociali. Questa comprensione ha profondamente influenzato l'approccio della Commissione Europea alla progettazione e all'attuazione delle politiche.

La politica europea per la sostenibilità riflette una strategia multidimensionale fondata sul riconoscimento dei limiti planetari (Rockström et al., 2009) e sul perseguimento di un'economia rigenerativa (Raworth, 2017). Essa comprende obiettivi quali la neutralità climatica, la circolarità, la resilienza degli ecosistemi, la finanza sostenibile e l'innovazione verde, inquadrati negli impegni generali dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile (Nazioni Unite, 2015). Inoltre, rendendo operativi i principi della triplice linea di fondo – persone, pianeta e profitto (Elkington, 1997), l'UE garantisce che la sostenibilità sia integrata in tutti i livelli e i settori politici.

In termini pratici, l'UE ha impegnato risorse significative per integrare la sostenibilità. Programmi come Orizzonte Europa, LIFE e il Fondo di coesione finanziano direttamente l'innovazione, il ripristino ambientale, l'inclusione sociale e l'adattamento climatico. Inoltre, il Recovery and Resilience Facility ha dato priorità alle transizioni verdi e digitali come condizione per la ripresa economica post-pandemica (Commissione europea, 2021). Questi meccanismi dimostrano la centralità della sostenibilità nel modello di sviluppo dell'Unione.

Questo capitolo esplora l'importanza della politica europea per la sostenibilità, il suo quadro legislativo, il suo impatto su molteplici settori e le sfide e le prospettive future della governance della sostenibilità nell'UE. Dimostra come la politica per la sostenibilità non sia solo un imperativo morale, ma un approccio pragmatico per salvaguardare la prosperità e la leadership globale dell'Europa.

1.1. L'evoluzione della politica europea per la sostenibilità

Negli ultimi decenni la politica di sostenibilità in Europa ha subito una trasformazione significativa, plasmata da accordi internazionali, movimenti ambientalisti e iniziative guidate dall'UE che hanno progressivamente ampliato la portata della governance ambientale e sociale.

Il fondamento della sostenibilità nelle politiche dell'UE può essere fatto risalire al Trattato di Maastricht (1992), che per la prima volta ha integrato la tutela ambientale come principio guida nel

processo decisionale dell'UE. Tale principio è stato ulteriormente ampliato dal Trattato di Amsterdam (1997), che ha dichiarato esplicitamente lo sviluppo sostenibile come obiettivo dell'UE (Commissione Europea, 1997). Queste pietre miliari hanno gettato le basi per l'integrazione della sostenibilità nell'architettura giuridica e politica dell'Unione.

L'adozione della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile (SSS) dell'UE nel 2001 ha rappresentato un significativo passo avanti. Ha fornito un quadro a lungo termine per affrontare gli obiettivi economici, ambientali e sociali in modo equilibrato e integrato. La revisione della SSS del 2006 ha introdotto obiettivi più chiari e ha sottolineato la buona governance e il coinvolgimento delle parti interessate come pilastri essenziali dello sviluppo sostenibile (Consiglio europeo, 2006).






Parallelamente a questi sviluppi, l'UE ha partecipato attivamente a iniziative internazionali come il Protocollo di Kyoto e la Conferenza Rio+20, rafforzando ulteriormente il suo impegno a favore della leadership globale in materia di sostenibilità. Il ruolo dell'UE nella definizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) è stato particolarmente influente, con l'adozione da parte dell'Unione dell'Agenda 2030 non solo come obbligo globale, ma anche come opportunità strategica di trasformazione (Commissione Europea, 2016).

Più recentemente, il Green Deal europeo (2019) è emerso come un'iniziativa trasformativa volta a rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Rappresenta la strategia di sostenibilità più ambiziosa nella storia dell'UE, introducendo riforme di ampia portata in settori quali energia, trasporti, agricoltura, finanza e biodiversità. Il Green Deal è in linea con gli impegni globali assunti nell'Accordo di Parigi (UNFCCC, 2015) e si basa su precedenti quadri di sostenibilità per accelerare la decarbonizzazione, promuovere l'economia circolare, migliorare l'innovazione digitale e favorire l'inclusione sociale.

Il Green Deal incorpora anche il "Meccanismo per una transizione giusta", garantendo che le regioni e i lavoratori vulnerabili ricevano sostegno nella transizione verso un'economia più verde. In questo modo, l'UE promuove non solo l'integrità ambientale, ma anche la coesione economica e la giustizia sociale (Commissione europea, 2020). Come osserva Meadowcroft (2011), le transizioni sostenibili richiedono più che soluzioni tecniche: necessitano di impegno politico, allineamento delle parti interessate e rafforzamento delle capacità istituzionali. L'evoluzione dell'UE in questo senso dimostra un approccio sempre più integrato e sistemico alla governance della sostenibilità.

1.2. Quadro legislativo chiave

La politica europea per la sostenibilità si fonda su diversi strumenti legislativi essenziali, ognuno dei quali contribuisce a una visione integrata e attuabile dello sviluppo sostenibile. Questi quadri giuridici costituiscono la spina dorsale della transizione verde europea e guidano le azioni a livello nazionale e locale:

- **Il Green Deal europeo (2019):** è il pilastro dell'agenda per la sostenibilità dell'UE. Definisce una tabella di marcia per rendere sostenibile l'economia dell'UE, trasformando le sfide climatiche e ambientali in opportunità in tutti i settori politici (Commissione europea, 2019). Integra obiettivi di neutralità carbonica, tutela della biodiversità, inquinamento zero e sistemi alimentari sostenibili, sostenuti da una strategia di investimento completa. 
- **Tassonomia UE per le attività sostenibili (Regolamento (UE) 2020/852):** questo sistema di classificazione fornisce una definizione chiara di cosa costituisca un'attività economica ecosostenibile. È uno strumento fondamentale per investitori, istituzioni finanziarie e responsabili politici che desiderano reindirizzare i flussi di capitale verso soluzioni più ecosostenibili, evitando al contempo il greenwashing (Parlamento europeo, 2020). 
- **Piano d'azione per l'economia circolare (2020):** componente chiave del Green Deal, il Piano d'azione promuove il consumo sostenibile, la longevità dei prodotti e la riduzione dei rifiuti. Sostiene l'innovazione in settori come l'elettronica, il tessile, la plastica e l'edilizia, promuovendo al contempo nuovi modelli di business incentrati sul riutilizzo, la riparazione e il riciclaggio (Commissione europea, 2020). 
- **Pacchetto Fit for 55 (2021):** questo ambizioso pacchetto legislativo mira a rivedere e aggiornare la legislazione UE in materia di clima ed energia per garantire che l'UE raggiunga l'obiettivo di riduzione delle emissioni entro il 2030. Include riforme del sistema di scambio di quote di emissione dell'UE, l'introduzione di un meccanismo di adeguamento del carbonio alla frontiera e norme più severe in materia di efficienza energetica e energie rinnovabili (Commissione europea, 2021). 
- **Direttiva sul reporting di sostenibilità aziendale (CSRD, 2022):** questa direttiva estende l'ambito di applicazione degli obblighi di reporting di sostenibilità a un numero più ampio di aziende. Introduce standard di reporting dettagliati e richiede una verifica esterna delle informative sulla sostenibilità, migliorando così la trasparenza e la comparabilità delle pratiche di sostenibilità aziendale (Parlamento europeo, 2022). 

Insieme, questi strumenti legislativi formano un quadro coerente che rende operativa la visione di sostenibilità dell'UE. Come sostiene Sachs (2015), la chiarezza e l'allineamento normativo sono essenziali per orientare i sistemi complessi verso la sostenibilità. Incorporando i principi di sostenibilità nel diritto vincolante, l'UE rafforza la responsabilità, la coerenza e l'impatto a lungo termine.

Inoltre, queste iniziative legali sono integrate dalle linee guida di enti quali l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e standard internazionali quali GRI e SASB, che garantiscono la coerenza con i quadri normativi globali e le aspettative degli investitori (Eccles & Krzus, 2018).

Questi sviluppi segnano un passo decisivo verso l'istituzionalizzazione della sostenibilità come priorità politica trasversale. Nel prossimo capitolo esploreremo come questo contesto legislativo influenzi e sia influenzato dal settore privato, con particolare attenzione a come imprese e industrie agiscano da catalizzatori per la trasformazione sostenibile.

2. Il ruolo delle imprese e delle industrie

Imprese e industrie svolgono un ruolo fondamentale nell'attuazione di politiche di sostenibilità. In quanto entità operative e importanti utilizzatori di risorse, si trovano in una posizione unica per guidare la transizione verde attraverso innovazione, investimenti e leadership. Nel contesto europeo, gli attori del settore privato non sono semplicemente soggetti a regolamentazione, ma co-creatori di percorsi di sviluppo sostenibile (Austin & Seitanidi, 2012).

Porter e Kramer (2011) hanno introdotto il concetto di "valore condiviso", che sottolinea l'importanza di allineare il successo aziendale al progresso sociale. Questo approccio è stato ulteriormente sviluppato nell'agenda per la sostenibilità dell'Unione Europea, in particolare attraverso la Direttiva sul reporting di sostenibilità aziendale (CSRD), che impone la trasparenza e la responsabilità sociale come elementi fondamentali della governance aziendale.

L'influenza delle imprese è particolarmente evidente nel settore delle energie rinnovabili, nei modelli di economia circolare, nella finanza verde e negli ecosistemi di innovazione sostenibile. Aziende come Ørsted, Unilever e IKEA sono diventate esempi globali di come la sostenibilità possa essere integrata nella strategia aziendale principale, non solo come responsabilità sociale d'impresa, ma come vantaggio competitivo (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009).

L'UE sostiene questa transizione incentivando gli investimenti privati in progetti verdi attraverso meccanismi come il programma InvestEU e la tassonomia UE, che orientano i flussi finanziari verso attività ecosostenibili. Inoltre, il Consiglio europeo per l'innovazione (CEI) sostiene le startup ad alto potenziale con modelli di business verdi, accelerando lo sviluppo di soluzioni per il clima.

Nel settore manifatturiero, le nuove strategie industriali puntano sulla digitalizzazione, l'efficienza delle risorse e le tecnologie a basse emissioni di carbonio. Il concetto di "Industria 5.0", promosso dalla Commissione Europea, prevede un futuro industriale incentrato sull'uomo, resiliente e sostenibile, in cui l'industria collabora con la società per risolvere grandi sfide (Commissione Europea, 2021).

Tuttavia, come sottolineano Delmas e Burbano (2011), la credibilità del contributo delle imprese alla sostenibilità dipende dall'autenticità delle loro azioni e dalla prevenzione del greenwashing. In questo contesto, quadri normativi come la CSRD e standard internazionali come il GRI (Global Reporting Initiative) e il SASB (Sustainability Accounting Standards Board) svolgono un ruolo cruciale nel garantire la rendicontazione.

Anche la collaborazione tra i settori è in crescita, con l'emergere di alleanze multi-stakeholder per affrontare le sfide sistemiche. Tra gli esempi figurano il Fashion Pact, RE100 ¹e le iniziative di economia circolare della Ellen MacArthur Foundation ², in cui le aziende private collaborano con i governi e la società civile per ottenere risultati ambientali misurabili.

2.1. Partecipazione pubblica e implicazioni sociali

Il coinvolgimento pubblico è fondamentale per il successo delle iniziative di sostenibilità. Studiosi come Arnstein (1969) e Dryzek (2002) sottolineano il ruolo della democrazia partecipativa nell'elaborazione delle politiche ambientali. L'UE ha introdotto diversi meccanismi per incoraggiare la partecipazione dei cittadini, tra cui:

- **Patto europeo per il clima:** una piattaforma che consente a individui, organizzazioni e governi di condividere le migliori pratiche e impegnarsi in azioni per la sostenibilità.
- **Convenzione di Aarhus (1998):** garantisce al pubblico diritti in materia di accesso alle informazioni ambientali, partecipazione del pubblico ai processi decisionali e accesso alla giustizia in materia ambientale (UNECE, 1998).
- **Iniziative per un consumo sostenibile:** campagne e programmi educativi che sensibilizzano sui comportamenti responsabili dei consumatori e sulla riduzione dell'impronta di carbonio.

Una transizione socialmente inclusiva richiede l'emancipazione delle comunità e delle popolazioni vulnerabili. Il Fondo per una Transizione Giusta, ad esempio, sostiene i territori più colpiti dalla transizione verde, aiutando a riqualificare i lavoratori, diversificare le economie locali e investire in tecnologie pulite. Ciò rafforza l'idea che sostenibilità ambientale ed equità sociale debbano andare di pari passo (Sachs, 2015).

2.3. Sfide nell'implementazione

Nonostante la sua leadership in materia di sostenibilità, l'UE deve affrontare diverse sfide per raggiungere i suoi ambiziosi obiettivi ambientali:

- **Resistenza economica e industriale:** le industrie che dipendono dai combustibili fossili e dai processi ad alte emissioni affrontano difficoltà finanziarie e strutturali nella transizione verso modelli sostenibili (Rockström et al., 2009).
- **Disparità nell'applicazione delle normative:** le differenze nell'adozione della sostenibilità tra gli Stati membri dell'UE determinano progressi irregolari e difficoltà nell'applicazione delle politiche (Jordan e Lenschow, 2008).
- **Investimenti nelle tecnologie verdi:** sebbene l'UE abbia impegnato finanziamenti significativi in progetti di sostenibilità, il sostegno finanziario continuo e gli investimenti del settore privato restano essenziali per il successo a lungo termine (Sachs, 2015).

Inoltre, barriere culturali e comportamentali possono ostacolare l'adozione di pratiche sostenibili, sia a livello istituzionale che individuale. Come sottolinea Jackson (2005), la promozione di stili di vita

¹ <https://www.there100.org/>

² <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

sostenibili richiede non solo strumenti politici, ma anche cambiamenti nei valori, nelle norme e nelle abitudini di consumo.

3. Prospettive future

Guardando al futuro, si prevede che l'Unione Europea approfondisca e ampli la propria strategia per la sostenibilità attraverso un'agenda più integrata, ambiziosa e allineata a livello globale. Il futuro della politica di sostenibilità dell'UE porrà probabilmente l'accento sulle seguenti priorità:

- **Migliorare i meccanismi di fissazione del prezzo del carbonio:** rafforzando il sistema di scambio di quote di emissione dell'UE (ETS) ed estendendolo a nuovi settori quali il trasporto marittimo e l'edilizia, l'UE mira a creare maggiori incentivi di mercato per la riduzione delle emissioni e a promuovere l'innovazione nelle tecnologie a basse emissioni di carbonio (Commissione europea, 2021).
- **Espansione dei modelli di economia circolare:** si prevede che le iniziative future vadano oltre la riduzione dei rifiuti e si concentrino sull'intero ciclo di vita dei prodotti. Ciò include la progettazione volta a garantire durata, riparabilità e riciclabilità, nonché passaporti digitali dei prodotti per migliorare la trasparenza e la tracciabilità (Agenzia Europea dell'Ambiente, 2022).
- **Accelerare la finanza verde:** l'UE continuerà a sostenere i quadri normativi per la finanza sostenibile, garantendo che i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) siano pienamente integrati nel processo decisionale finanziario. Ciò include lo sviluppo di obbligazioni verdi dell'UE e l'attuazione di norme in materia di informativa sugli investimenti allineate alla tassonomia (Commissione europea, 2022).
- **Rafforzare i partenariati globali:** riconoscendo che le sfide per la sostenibilità sono intrinsecamente transfrontaliere, ci si aspetta che l'UE rafforzi la sua cooperazione con i partner internazionali attraverso la diplomazia del Green Deal, iniziative di rafforzamento delle capacità e impegni finanziari per il clima nei confronti dei paesi in via di sviluppo (UNFCCC, 2022).
- **Promuovere l'innovazione e la trasformazione digitale:** la sinergia tra la transizione verde e quella digitale sarà fondamentale nei prossimi anni. Tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale, i big data e l'IoT consentiranno una migliore gestione delle risorse, il monitoraggio delle emissioni e il coinvolgimento dei cittadini nelle azioni di sostenibilità (Hepburn et al., 2019).

Come osservato da Rockström et al. (2009), il raggiungimento della sostenibilità richiede una trasformazione sistemica che coinvolga tutte le dimensioni economica, sociale e politica. Ciò include il passaggio da un pensiero lineare a uno circolare, dalla governance degli azionisti a quella degli stakeholder e dal profitto a breve termine alla gestione planetaria a lungo termine.

L'impegno dell'UE per la sostenibilità la posiziona come leader mondiale nella governance ambientale. Grazie a un quadro normativo solido e in continua evoluzione, alla partecipazione attiva dell'industria e a un coinvolgimento pubblico inclusivo, l'UE ha compiuto passi significativi verso la tutela ambientale e lo sviluppo sostenibile.

Tuttavia, il percorso verso la sostenibilità a lungo termine è continuo e dinamico. Richiede un adattamento continuo alle sfide emergenti come l'instabilità geopolitica, la rivoluzione tecnologica e i punti di svolta ecologici. Come sottolinea Sachs (2015), il futuro dipende dalla nostra capacità collettiva di allineare politiche, innovazione e valori ai principi di giustizia, resilienza e integrità ecologica.

In questo contesto, la Politica Europea per la Sostenibilità funge non solo da tabella di marcia per la trasformazione interna, ma anche da punto di riferimento per la governance globale. Essa esemplifica come un processo decisionale integrato, la collaborazione multilaterale e investimenti lungimiranti possano contribuire a un futuro giusto e prospero per tutti.

Questa prima parte della guida ha esaminato l'evoluzione dell'agenda per la sostenibilità dell'Unione Europea e la sua influenza su legislazione, industria e società. Dai trattati fondativi al Green Deal europeo e alla CSRD, la sostenibilità è diventata un pilastro centrale delle politiche e delle azioni dell'UE.

Le organizzazioni di base, in particolare, sono in una posizione unica per tradurre queste politiche in un impatto significativo a livello locale. Allineandosi ai principi di sostenibilità, non solo rispondono alle tendenze normative, ma rafforzano anche la resilienza della comunità e promuovono uno sviluppo inclusivo.

Nella prossima sezione, **“ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: Governance e Alleanze Strategiche”**, esploreremo come le organizzazioni di ogni tipo possano abbracciare la sostenibilità come valore fondamentale, ancorato alla governance, alle partnership e agli obiettivi a lungo termine.

ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: Governance e Alleanze Strategiche

1. ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: Governance e Alleanze Strategiche

La crescente pressione verso trasparenza, responsabilità sociale e governance efficace ha spinto aziende, governi e organizzazioni della società civile ad adottare strategie basate sul concetto di **Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)**. Questo concetto è emerso nei primi anni 2000 come criterio fondamentale per investitori e stakeholder nella valutazione della sostenibilità e della responsabilità delle aziende (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014).

Nel corso degli anni, l'ESG è diventato un punto di riferimento non solo per le grandi aziende, ma anche per le piccole e medie organizzazioni, tra cui **le Grassroot Organizations**, che svolgono un ruolo fondamentale nell'implementazione di **progetti sostenibili a livello territoriale** (Freeman, 1984).

Parallelamente, gli **Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)**, definiti dalle Nazioni Unite (ONU), forniscono un quadro affinché vari attori possano contribuire a un futuro più equo ed equilibrato (Nazioni Unite, 2015). Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) consistono in 17 obiettivi globali interconnessi, che affrontano sfide ambientali, economiche e sociali, promuovendo un modello di sviluppo che mira a sradicare la povertà, proteggere il pianeta e garantire prosperità per tutti entro il 2030 (Sachs, 2015).

L'intersezione tra **ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)** ha acquisito importanza nell'attuale panorama globale, poiché entrambi condividono principi essenziali di **sostenibilità e responsabilità aziendale**. Le aziende che adottano i **principi ESG** contribuiscono naturalmente al progresso di diversi **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)**, tra cui l'**OSS 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica)**, l'**OSS 12 (Consumo e produzione responsabili)** e l'**OSS 13 (Lotta per il clima)** (Elkington, 1997). Inoltre, l'implementazione di **buone pratiche ESG all'interno delle aziende** può avere un **effetto moltiplicatore**, guidando **cambiamenti positivi lungo tutte le catene di fornitura** e generando un impatto sociale più ampio (Porter & Kramer, 2011).

Alleanze strategiche **tra il settore privato e le organizzazioni di base** svolgono un ruolo cruciale nel concretizzare questi obiettivi. Mentre **il settore privato apporta scalabilità, tecnologia e investimenti finanziari**, **le organizzazioni di base forniscono conoscenza locale, implementazione efficiente e coinvolgimento diretto con le popolazioni target** (Gulati, 1998). Queste partnership si sono rivelate **essenziali per affrontare sfide come l'insicurezza alimentare, l'inclusione sociale e l'adattamento climatico** (Bocken, de Pauw, Bakker e van der Grinten, 2016).

Questo capitolo esplora **come queste partnership possano promuovere lo sviluppo sostenibile e creare impatti significativi per le comunità**. Attraverso **casi di studio e analisi di best practice**, sarà possibile comprendere come le interazioni tra **ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** stiano **plasmando il futuro della sostenibilità organizzativa**.



Per maggiori informazioni su **ESG e SDG** clicca sul link

[Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite](#)

2. ESG: struttura e importanza per la sostenibilità organizzativa

La crescente attenzione alla **sostenibilità e alla responsabilità aziendale** ha spinto le organizzazioni di tutti i settori ad adottare i **principi ambientali, sociali e di governance aziendale (ESG)**. Questo concetto mira ad **allineare strategie e operazioni con pratiche che minimizzino gli impatti negativi, promuovendo al contempo uno sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile**. L'ESG è diventato un **criterio fondamentale per investitori, consumatori e autorità di regolamentazione**, spesso utilizzato per valutare le prestazioni di un'organizzazione in relazione a questioni sociali, ambientali e di governance aziendale (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014).

Le aziende che **adottano i principi ESG in modo strutturato** non solo mitigano i rischi ambientali e sociali, ma **migliorano anche la propria reputazione, aumentano l'accesso a finanziamenti sostenibili e rafforzano la propria posizione competitiva nel mercato globale**. Secondo Porter e Kramer (2011), l'integrazione della sostenibilità nel **modello di business genera valore condiviso**, ovvero un equilibrio tra **crescita economica e impatto sociale positivo**. Inoltre, le aziende che dimostrano **un maggiore impegno verso le migliori pratiche ESG** sono state sempre più favorite dagli **investitori istituzionali e dai consumatori che danno priorità alle organizzazioni sostenibili** (Elkington, 1997).

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (ONU) ha introdotto gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** come un insieme di obiettivi globali per guidare imprese, governi e istituzioni nella costruzione di un futuro più equo ed equilibrato (Nazioni Unite, 2015). Gli SDG affrontano sfide globali come il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale, la giustizia economica e la governance trasparente, incoraggiando le organizzazioni a implementare soluzioni innovative che contribuiscano allo sviluppo globale sostenibile (Sachs, 2015).

ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) sono concetti interconnessi che promuovono pratiche aziendali responsabili per generare valore condiviso e un impatto positivo sul pianeta e sulle comunità. Le aziende che integrano i principi ambientali, sociali e di governance aziendale (ESG) nella loro pianificazione strategica contribuiscono direttamente al raggiungimento di diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, tra cui:

- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica):** le aziende che adottano i principi ESG cercano di **migliorare le condizioni di lavoro e di promuovere un'economia inclusiva e sostenibile**.
- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 (Consumo e produzione responsabili):** l'integrazione di **pratiche di economia circolare e di una gestione efficiente delle risorse** riduce l'impatto ambientale e promuove un modello di produzione più sostenibile (Bocken, de Pauw, Bakker e van der Grinten, 2016).
- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 (Azione per il clima):** gli impegni per la **neutralità carbonica e le iniziative per ridurre le emissioni di gas serra** sono fondamentali per mitigare gli effetti del cambiamento climatico (IPCC, 2021).
- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 16 (Pace, giustizia e istituzioni forti):** una governance aziendale responsabile rafforza **la trasparenza, le misure**



anticorruzione e la promozione dei diritti umani all'interno delle organizzazioni (Transparency International, 2020).

Integrando i criteri ESG con **gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)**, le aziende creano un **impatto positivo duraturo e garantiscono** che le loro attività siano in linea con i principi globali di sostenibilità. La sfida risiede nell'attuazione **efficace di questi principi**, che richiede **impegno da parte della leadership, cambiamenti culturali e innovazione tecnologica** per raggiungere risultati sostenibili e misurabili.

Pertanto, l'intersezione tra **ESG e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** rappresenta un **percorso strategico** per le aziende che ricercano **sostenibilità a lungo termine, impatto positivo e valore condiviso**. L'adozione di **pratiche ESG** non dovrebbe essere vista semplicemente come un **requisito normativo o una tendenza di mercato**, ma come un **elemento fondamentale per la resilienza aziendale e il successo a lungo termine**.

2.1. Dimensione ambientale

La **dimensione ambientale dell'ESG** si concentra sulla **minimizzazione del danno ambientale, sulla conservazione delle risorse e sulla promozione della sostenibilità**. La **crisi climatica e l'esaurimento delle risorse** spingono aziende e governi verso **strategie sostenibili a lungo termine** (Meadows, Randers & Meadows, 2004).

Il **quadro ESG è allineato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)**, guidando la **transizione verso un'economia verde** e promuovendo la **protezione dell'ecosistema globale** (Nazioni Unite, 2015; Sachs, 2015).

Iniziative ambientali chiave (OSS)

Obiettivo di sviluppo sostenibile 6 – Acqua pulita e servizi igienico-sanitari

- **Efficienza idrica** attraverso **sistemi di riutilizzo e riciclaggio**, come **la raccolta dell'acqua piovana** (OCSE, 2020).
- **Riduzione della contaminazione dell'acqua** mediante **tecnologie** volte a **prevenire lo smaltimento di rifiuti tossici** (OMS, 2022).



Obiettivo 7 – Energia accessibile e pulita

- **Espansione delle energie rinnovabili** (solare, eolica, biomassa) per **sostituire i combustibili fossili** (IEA, 2021).
- **Efficienza energetica** attraverso **l'illuminazione a LED, edifici sostenibili e accumulo di energia** (IPCC, 2021).



Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 – Consumo e produzione responsabili

- **Modelli di economia circolare** (dalla culla alla culla) per **massimizzare il riutilizzo dei materiali** (Geissdoerfer et al., 2017).
- **Logistica inversa** per la **raccolta, il riciclaggio e il reinserimento dei prodotti**.



Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 – Azione per il clima

- Neutralità carbonica tramite riforestazione, crediti di carbonio e cattura di CO₂ (IPCC, 2021).
- Resilienza climatica con infrastrutture e modelli aziendali adattivi.



Integrando le strategie ambientali nell'ESG, le aziende migliorano la sostenibilità, assicurano la fattibilità a lungo termine e supportano il progresso ambientale globale .

 Maggiori informazioni a questo link [Politica Ambientale dell'OCSE](#)

2.2. Dimensione sociale

La dimensione sociale dell'ESG riguarda l'equità, i diritti umani e le condizioni di lavoro eque. Le aziende devono adottare politiche inclusive per ridurre le disuguaglianze sociali (Raworth, 2017).

Iniziative sociali chiave (OSS)

Obiettivo di sviluppo sostenibile 1 – Nessuna povertà

- Creazione di posti di lavoro dignitosi attraverso programmi di inclusione produttiva (World Economic Forum, 2021).
- Inclusione finanziaria attraverso il microcredito e l'educazione finanziaria (Yunus, 2007).



Obiettivo di sviluppo sostenibile 3 – Buona salute e benessere

- Ambienti di lavoro sani con programmi di salute sul lavoro e supporto alla salute mentale (OMS, 2022).
- Accesso all'assistenza sanitaria per le comunità vulnerabili tramite partnership aziendali con ONG.



Obiettivo di sviluppo sostenibile 4 – Istruzione di qualità

- Formazione professionale per migliorare la preparazione al mercato del lavoro (World Economic Forum, 2021).
- Investimenti nell'istruzione di base per sostenere l'apprendimento nella prima infanzia.



Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 5 e 10 – Uguaglianza di genere e riduzione delle disuguaglianze

- Politiche sulla diversità che garantiscano parità di retribuzione e leadership femminile (OCSE, 2020).
- Sostegno all'imprenditoria femminile e delle minoranze.



Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 17 – Partnership per gli Obiettivi

- Partnership tra aziende e ONG per espandere le iniziative sociali, educative e sanitarie (Porter & Kramer, 2011).
- Collaborazioni multisettoriali per promuovere il cambiamento sistemico.



Integrando la responsabilità sociale nell'ESG , le aziende contribuiscono a ridurre le disuguaglianze e a migliorare il benessere .

2.3. Dimensione di governance

La governance aziendale garantisce trasparenza, etica e responsabilità. Una governance solida aumenta la credibilità, attrae investimenti sostenibili e mitiga i rischi (Eccles & Krzus, 2018). Regulatori, investitori e consumatori richiedono ora standard di governance più elevati , inclusi audit e reporting trasparenti (OCSE, 2021).

Iniziative chiave di governance (OSS)

Obiettivo di sviluppo sostenibile 16 – Pace, giustizia e istituzioni forti

- Programmi anticorruzione, audit esterni e quadri di conformità (Transparency International, 2020).
- Sicurezza dei dati e privacy tramite la conformità al GDPR.
- Tutela dei whistleblower per la trasparenza aziendale.



Governance partecipativa e inclusiva

- Coinvolgimento delle parti interessate attraverso consultazioni pubbliche e processi decisionali partecipativi (Freeman, 1984).
- La diversità nei Consigli di amministrazione migliora il processo decisionale e l'innovazione (McKinsey & Company, 2021).
- Trasparenza finanziaria attraverso chiare informative aziendali.

Standard di rendicontazione sostenibile

- Standard GRI per la rendicontazione dell'impatto ESG (GRI, 2021).
- SASB e Integrated Reporting per la trasparenza finanziaria (SASB, 2022).
- I rating ESG guidano le decisioni di investimento sostenibili.

Integrando una governance solida nell'ESG , le aziende rafforzano la fiducia, garantiscono la conformità e migliorano la sostenibilità a lungo termine.

3. Alleanze strategiche tra il settore privato e le organizzazioni di base

La collaborazione tra aziende e organizzazioni comunitarie (organizzazioni di base) è essenziale per promuovere lo sviluppo sostenibile, l'inclusione sociale e una crescita economica equilibrata. Queste alleanze consentono al settore pubblico e privato di collaborare per affrontare complesse sfide sociali e ambientali, amplificando così gli impatti positivi sulle comunità locali (Austin & Seitanidi, 2012).

L'intersezione tra i principi ambientali, sociali e di governance (ESG) e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) rafforza l'implementazione di pratiche aziendali sostenibili, allineando gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali. Le aziende che stabiliscono alleanze strategiche con ONG e istituzioni accademiche sono in grado di sviluppare soluzioni innovative, rafforzando al contempo le proprie catene del valore e migliorando la propria reputazione sul mercato (Porter & Kramer, 2011).

La sezione seguente presenta i modelli di partnership ESG-SDG, dimostrando come queste alleanze possano generare impatti positivi e sostenibili .

3.1. Modelli di partnership ESG-SDG

✓ Valore condiviso (Porter & Kramer, 2011)

Il concetto di Valore Condiviso suggerisce che le aziende possono migliorare la propria competitività generando al contempo benefici sociali e ambientali. Questo approccio consente alle aziende di creare catene di fornitura sostenibili, con un impatto positivo sulle comunità e sui consumatori.

- **Esempio:** Nestlé, attraverso il suo programma "Creazione di Valore Condiviso", ha promosso pratiche agricole sostenibili e il sostegno ai piccoli produttori, contribuendo all'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 12 (Consumo e Produzione Responsabili) (Nestlé, 2022).



- **Impatto:** le aziende che adottano il modello di valore condiviso possono aumentare la produttività, ridurre i rischi normativi e migliorare la reputazione aziendale.

✓ Investimenti ad impatto (Bugg-Levine & Emerson, 2011)

L'investimento a impatto sociale si riferisce al finanziamento di iniziative che generano rendimenti finanziari e al contempo generano un impatto sociale e ambientale positivo. Questi investimenti vengono effettuati in startup, progetti comunitari e aziende che promuovono la sostenibilità.

- **Esempio:** l' Acumen Fund investe in imprese sociali focalizzate sull'energia pulita, sull'accesso all'acqua e sull'istruzione , contribuendo all'Obiettivo di sviluppo sostenibile 7 (Energia pulita e accessibile) (Acumen, 2021).

- **Impatto:** Gli investimenti sostenibili possono stimolare l'innovazione, promuovere l'imprenditorialità e dare impulso alle economie locali .

! Dai un'occhiata qui: [Acumen Fund - Impact Investing](#)

✓ Consorzi e reti per la sostenibilità (Gulati, 1998)

La creazione di **consorzi aziendali e reti per la sostenibilità** consente ad aziende, università e ONG di lavorare insieme per affrontare **questioni sociali e ambientali a livello sia globale che locale**.

- **Esempio:** la Sustainable Fashion Coalition comprende importanti marchi di abbigliamento impegnati a ridurre la propria impronta di carbonio e gli sprechi tessili, supportando l'SDG 13 (Lotta per il clima) (Fashion Pact, 2022).
- **Impatto:** Le reti collaborative promuovono l'innovazione, accelerano l'adozione di tecnologie sostenibili e facilitano la condivisione delle migliori pratiche.

✓ Partenariati per l'inclusione sociale

Molte aziende stringono alleanze con **ONG e istituzioni** per **rafforzare l'inclusione sociale e ridurre le disuguaglianze**.

- **Esempio:** Danone ha sviluppato un **modello di partnership** con organizzazioni locali per **fornire prodotti sani e accessibili alle popolazioni vulnerabili**, in linea con l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 2 (Fame Zero e Agricoltura Sostenibile) (Danone, 2022).
- **Impatto:** Le aziende che promuovono l'equità e l'accesso ai beni essenziali contribuiscono a una crescita economica più equa e inclusiva.

Integrando i **principi ESG con gli obiettivi SDG**, questi modelli di partnership **migliorano l'impatto sostenibile e allineano le strategie aziendali con gli sforzi globali di sostenibilità**.

4. Sfide e soluzioni nell'implementazione di ESG e SDG

L'efficace implementazione dei principi ESG, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG), rappresenta una sfida crescente per aziende e organizzazioni in tutto il mondo. La necessità di **adottare pratiche sostenibili, garantire la trasparenza e dimostrare l'impatto sociale e ambientale** richiede **significative trasformazioni strutturali e operative** . Tuttavia, molte organizzazioni si trovano ad affrontare **barriere normative, culturali e finanziarie**, rendendo la **transizione verso un modello di business sostenibile un processo complesso** (Fombrun & Shanley, 1990; Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014).

Con l'avanzamento delle normative internazionali, come la **direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD)** dell'Unione Europea, che impone la **divulgazione dettagliata delle performance ESG aziendali**, è fondamentale che le organizzazioni **adottino solidi meccanismi di conformità e metodologie di rendicontazione sostenibile** (Commissione Europea, 2022).

Nella sezione seguente vengono illustrate le **sfide più significative nell'implementazione degli obiettivi ESG e SDG**, nonché **le soluzioni efficaci per superare tali barriere**.

4.1. Sfide ESG

Ambientale

La **dimensione ambientale** dell'ESG incontra ostacoli nella **riduzione dell'impronta ecologica**, nell'adattamento climatico e nelle transizioni verso l'economia circolare:

- **Mancanza di infrastrutture per le energie rinnovabili** : costi elevati e dipendenza dai combustibili fossili rallentano il passaggio all'energia pulita (**IEA, 2021**).
- **Difficoltà nella gestione dei rifiuti** : l'adozione dell'economia circolare è ostacolata da infrastrutture inadeguate e dalla mancanza di incentivi (**Geissdoerfer et al., 2017**).
- **Conformità alle normative ambientali** : leggi più severe, come la **CSRD** , mettono a dura prova le aziende prive di quadri di conformità strutturati (**Commissione Europea, 2022**).

Sociale

La **dimensione sociale** dell'ESG implica **equità, inclusione e pratiche di lavoro eque**, ma incontra resistenze:

- **Mancanza di diversità nelle aziende**: i gruppi minoritari e le donne restano sottorappresentati nella leadership (**McKinsey & Company, 2021**).
- **Scarsa aderenza agli standard di lavoro equi**: molte aziende, soprattutto nei mercati emergenti, non rispettano i **principi del lavoro dignitoso** (**ILO, 2020**).


Governance

Una **governance aziendale** efficace garantisce **trasparenza e responsabilità**, ma deve affrontare ostacoli chiave:

- **Mancanza di standardizzazione nella rendicontazione ESG**: quadri di riferimento incoerenti rendono difficili i confronti aziendali (**GRI, 2021**).
- **Corruzione e mancanza di trasparenza**: molte organizzazioni hanno difficoltà a mantenere una **governance etica** senza una supervisione esterna (**Transparency International, 2020**).

Affrontare queste sfide ESG migliora le **performance di sostenibilità, la conformità normativa e la creazione di valore a lungo termine**.

4.2. Soluzioni

 **Conformità alla CSRD e adozione di una rendicontazione standardizzata** (Commissione europea, 2022)

La **CSRD** impone requisiti più rigorosi per la rendicontazione ESG, esigendo **trasparenza e responsabilità aziendale** .

- **Esempio:** le aziende che seguono **gli standard di rendicontazione GRI e CSRD** possono dimostrare il loro **impegno verso la sostenibilità in modo oggettivo e strutturato**.

✔ Creazione di fondi di investimento ad impatto

I **fondi di investimento ad impatto** sono cresciuti in modo significativo, fornendo **capitale alle aziende** che adottano **soluzioni sostenibili e generano un impatto sociale positivo**.

- **Esempio:** l'**Acumen Fund** ha finanziato **progetti di energia pulita e di accesso all'acqua nelle comunità vulnerabili**.

✔ Formazione e istruzione per la leadership comunitaria

La **formazione dei dirigenti** è essenziale per garantire l'**adozione diffusa delle pratiche ESG nei vari settori**.

- **Soluzione proposta:** Sviluppo di **programmi di formazione per dotare i leader delle comunità e delle aziende di strumenti utili a promuovere un approccio allo sviluppo sostenibile**.

Implementando **queste soluzioni**, aziende e organizzazioni possono **superare le sfide ESG, migliorare le prestazioni di sostenibilità e contribuire allo sviluppo globale a lungo termine**.

! Clicca qui: [Commissione Europea - CSRD](#)

L'**adozione dei principi ESG (Environmental, Social and Governance)** e l'**integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) come linee guida strategiche** sono essenziali affinché le aziende diventino **più resilienti, innovative e competitive** nel mercato globale. L'**efficace implementazione di pratiche sostenibili** non solo contribuisce a **ridurre l'impatto ambientale e a promuovere l'equità sociale**, ma rafforza anche **la governance aziendale, migliora la reputazione aziendale e attrae investitori impegnati in modelli di business sostenibili** (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014).

Le **partnership tra il settore privato e le organizzazioni comunitarie** si sono dimostrate **strategiche per ampliare l'impatto sociale e ambientale in modo duraturo**. Le aziende che stabiliscono **alleanze con istituzioni accademiche, ONG e governi locali** possono sviluppare **soluzioni più efficaci alle sfide globali**, come il **cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale e la transizione verso un'economia verde** (Porter & Kramer, 2011).

La crescente **regolamentazione globale**, come la **Direttiva sul reporting di sostenibilità aziendale (CSRD)**, impone alle aziende nuovi **requisiti di trasparenza e responsabilità**, incoraggiando l'**adozione di pratiche sostenibili e di un reporting standardizzato** (Commissione Europea, 2022). Questa tendenza rafforza la necessità per le **organizzazioni di posizionarsi strategicamente in termini di sostenibilità**, trasformando le **sfide normative in opportunità per rafforzare le operazioni e aumentare la competitività**.

In considerazione di ciò, è **fondamentale che i leader aziendali e i project manager comprendano i benefici e i vantaggi strategici derivanti dall'integrazione della sostenibilità nelle principali decisioni aziendali**. Il passaggio a un **modello di gestione sostenibile** richiede **cambiamenti culturali**,

investimenti in innovazione e un approccio collaborativo . Tuttavia, i risultati di questa trasformazione sono **significativi**, garantendo **vantaggi competitivi duraturi, un aumento del valore del marchio e una maggiore fidelizzazione di clienti e investitori** nei mercati orientati alla sostenibilità.

Con questo in mente, il **capitolo successivo approfondisce il tema del "Posizionamento organizzativo rispetto alla sostenibilità: benefici e vantaggi"**, esplorando come le aziende possono **integrare la sostenibilità nei loro modelli di business** e gli **impatti positivi a lungo termine** che questa strategia può generare.

Se la sostenibilità è ancora percepita come una **sfida per molte organizzazioni**, ora è il momento di **trasformarla in un vantaggio competitivo**, posizionando **strategicamente le aziende per un futuro più resiliente e innovativo**.

Posizionamento e vantaggi della sostenibilità per le organizzazioni locali

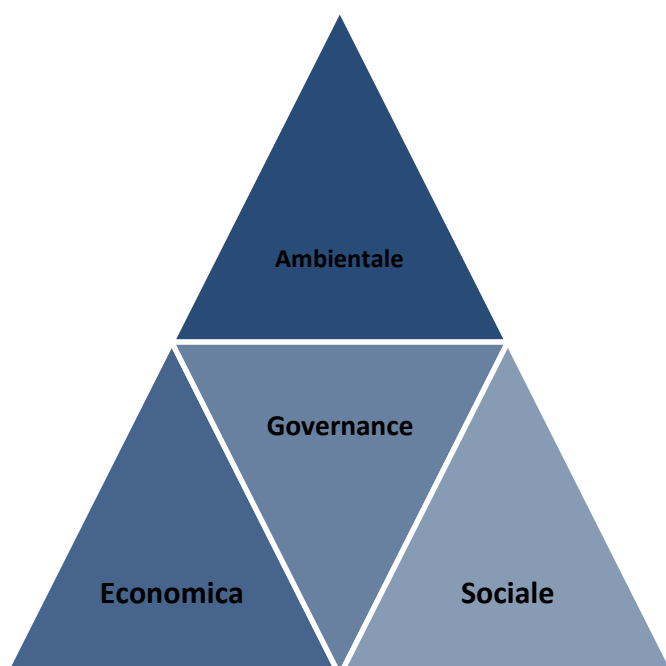
1. Posizionamento dell'organizzazione rispetto alla sostenibilità: benefici e vantaggi

La sostenibilità non è più una preoccupazione secondaria, ma un pilastro fondamentale nel processo decisionale pubblico e privato. In nessun luogo ciò è più evidente che all'interno dell'Unione Europea (UE), dove è stato istituito un quadro istituzionale completo e solido a supporto dello sviluppo sostenibile (Commissione Europea, 2019, 2022). La crescente importanza delle **linee guida ambientali, sociali e di governance (ESG)** ha incoraggiato le organizzazioni di tutte le dimensioni ad adottare pratiche sostenibili (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014). Tra queste, **le organizzazioni di base** si distinguono per il loro **impatto diretto sulle comunità locali** e per la loro capacità di rispondere ai bisogni della comunità con agilità e un elevato livello di coinvolgimento (Smith, 2011). L'allineamento delle strategie organizzative ai principi di sostenibilità dell'UE consente a queste organizzazioni di **amplificare il proprio impatto** in tutte le dimensioni **ambientali, sociali ed economiche (Porter & Kramer, 2011; Raworth, 2017)**. Tuttavia, nonostante i potenziali benefici, **molte organizzazioni locali si trovano ad affrontare sfide** come la mancanza di risorse, strutture di governance limitate e difficoltà nel reperire finanziamenti a lungo termine.

Questa sezione fornirà un'**analisi dettagliata** di come le organizzazioni di base possano **rafforzare il proprio posizionamento in materia di sostenibilità** e dei **benefici concreti** derivanti dall'allineamento alle politiche dell'UE. Esplorerà inoltre **le sfide concrete** e le soluzioni pratiche che facilitano la transizione verso un'economia più verde e socialmente equa (Commissione Europea, 2019).

2.1. Il concetto di sostenibilità per le organizzazioni locali

La sostenibilità va oltre la tutela ambientale: integra tre dimensioni interdipendenti: **ambientale, sociale ed economica** (Elkington, 1997). Per **le organizzazioni di base** adottare un **approccio olistico** è essenziale, consentendo loro di **migliorare la qualità della vita a livello locale** e contribuendo al contempo al raggiungimento di **obiettivi globali**, come gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite** (Nazioni Unite, 2015).



Al centro di questo quadro vi è **la buona governance**, che svolge un **ruolo strutturale** nella sostenibilità. Secondo Ferraz e Roxo (2024), le organizzazioni che stabiliscono **modelli di governance solidi** hanno maggiori probabilità di attrarre **finanziamenti, volontari e partnership**, rafforzando la loro capacità di generare un impatto a lungo termine. Nelle organizzazioni di base, dove l'impegno sociale è al centro della loro missione, **la componente sociale (S) dell'ESG** è particolarmente critica, plasmando la loro capacità di promuovere il benessere della comunità.

Nonostante i vantaggi, molte organizzazioni di base **si scontrano con strutture di governance deboli**, dando priorità **alle esigenze operative**

immediate rispetto alla sostenibilità a lungo termine. Questa mancanza di governance strutturata

può **erodere la credibilità**, rendendo più difficile ottenere finanziamenti e costruire collaborazioni a lungo termine. Donatori e stakeholder si aspettano sempre più **trasparenza, responsabilità e stabilità** prima di impegnare risorse in un'organizzazione.

Per superare queste sfide, le organizzazioni di base dovrebbero affrontare la sostenibilità attraverso **tre dimensioni interconnesse** :

1. **Sostenibilità ambientale** – Ridurre l'impatto ecologico attraverso pratiche responsabili.
2. **Sostenibilità sociale**: promuovere l'inclusione, il benessere e la giustizia sociale.
3. **Sostenibilità economica**: garantire la resilienza finanziaria e la crescita a lungo termine.

Ciascuna di queste dimensioni, se efficacemente integrata nel modello di governance di un'organizzazione, contribuisce a **un cambiamento positivo e duraturo**. Nelle sezioni seguenti, esploreremo queste dimensioni più approfonditamente, evidenziando **esempi concreti** e soluzioni agli ostacoli più comuni che le organizzazioni di base si trovano ad affrontare.

2.2. Benefici e vantaggi dell'allineamento con le politiche di sostenibilità

L'adozione di strategie di sostenibilità nelle organizzazioni di base rafforza il quadro istituzionale, amplia l'impatto sociale e accresce la credibilità, facilitando partnership strategiche con finanziatori, governi e imprese sociali e ibride (Porter & Kramer, 2011). Oltre a migliorare l'accesso alle risorse, questo approccio stimola l'innovazione, rafforza la reputazione e promuove collaborazioni intersettoriali. Contribuisce inoltre alle agende globali, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG), e all'attuazione delle politiche europee in materia di sostenibilità e inclusione, nonostante le difficoltà nella loro applicazione nei contesti comunitari. Queste considerazioni vengono poi analizzate in sette sezioni, come mostrato nell'immagine nella pagina seguente.



2.2.1. Accesso ai finanziamenti e al supporto istituzionale



Le organizzazioni con una gestione efficiente e un impegno sostenibile hanno un accesso più facile ai finanziamenti pubblici e privati (Eccles, Ioannou e Serafeim, 2014).

Le organizzazioni di base possono beneficiare di sovvenzioni, partenariati pubblico-privati e fondi ESG, che includono supporto tecnico e tutoraggio per rafforzare i progetti (Austin e Seitanidi, 2012; Eccles e Krzus, 2018).

Nell'Unione Europea, il Green Deal europeo promuove la transizione verde e fornisce fondi per l'innovazione verde, la digitalizzazione e l'inclusione sociale (Commissione europea, 2019, 2022).

Per accedere a queste risorse, pratiche di valutazione dell'impatto come il Social Return on Investment (SROI) e il reporting sulla sostenibilità (GRI, 2020) sono essenziali per dimostrare risultati concreti, come la riduzione di CO₂ e la creazione di posti di lavoro verdi.



Ad esempio, Social Value International fornisce una preziosa guida al ROI disponibile in diverse lingue europee, tra cui italiano, spagnolo e portoghese, che può essere scaricata tramite il seguente CODICE QR ³.

Social Value International fornisce un foglio di calcolo Excel con una mappa del valore preconfigurata e formule automatiche per supportare il calcolo dell'impatto, comprese note guida per facilitarne l'uso

La mappa del valore SROI viene utilizzata nelle analisi con valutazione monetaria dei risultati, seguendo la metodologia del ritorno sociale sugli investimenti (SROI).

Include formule per calcolare il valore attuale, il valore attuale netto (VAN), il rapporto SROI e il tasso di sconto.

La Mappa del Valore (non-SROI) si applica alle analisi senza valutazione monetaria, utilizzando le ponderazioni per esprimere l'importanza relativa dei risultati. Non include formule per il calcolo del VAN, del rapporto SROI o del tasso di sconto ed è accessibile/scaricabile tramite il seguente QR CODE ⁴.



Anche il settore privato sta ampliando la propria partecipazione a progetti socio-ambientali (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009), con investitori d'impatto e filantropi di rischio che cercano iniziative in linea con i benefici sociali (Porter e Kramer, 2011).

³ <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>

⁴ <https://www.socialvalueint.org/sroi-value-map>

Le organizzazioni di base sono partner ideali in quanto hanno forti legami con le comunità locali e, in cambio, ricevono sostegno finanziario e gestionale.

Inoltre, i finanziatori incoraggiano la formazione di consorzi per promuovere soluzioni collettive (Freeman, 1984; Gulati, 1998).

L'uso di indicatori chiari e di report ben strutturati (Elkington, 1997) rafforza la governance interna e la credibilità istituzionale.

Nel lungo periodo, l'adozione di pratiche sostenibili garantisce stabilità finanziaria, amplia le opportunità di finanziamento e rafforza l'influenza politica (Fombrun e Shanley, 1990).

L'allineamento alle politiche di sostenibilità e alle metriche di impatto rappresenta un vantaggio competitivo che garantisce la longevità e la rilevanza delle organizzazioni di base all'interno delle loro comunità.

2.2.2. Rafforzare la reputazione e la legittimità



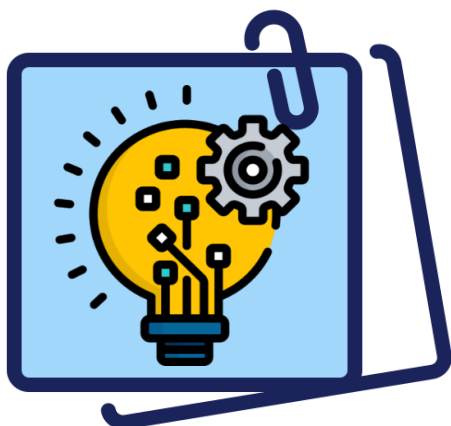
L'allineamento con i programmi di sostenibilità non solo porta benefici materiali, ma rafforza anche la legittimità delle organizzazioni di base presso finanziatori, governi e comunità (Fombrun e Shanley, 1990). L'impegno per la trasparenza, la responsabilità sociale e la tutela ambientale genera "capitale reputazionale", ampliando le partnership strategiche e il supporto istituzionale, migliorandone così l'impatto e l'efficacia.

Costruire questa reputazione implica pratiche come il Reporting Integrato (Eccles & Krzus, 2018), che migliora la comunicazione sugli obiettivi e sugli sforzi per la sostenibilità. Inoltre, la gestione partecipativa e il dialogo con la comunità rafforzano la fiducia degli stakeholder, garantendo che le loro esigenze siano integrate nei processi decisionali (Freeman, 1984). Questo coinvolgimento legittima le iniziative sostenibili e contribuisce alla loro continuità a lungo termine.

Una solida reputazione facilita l'integrazione delle organizzazioni in reti collaborative con il settore pubblico e privato. In un panorama competitivo, essere riconosciuti per l'impegno verso la sostenibilità e la governance rafforza gli sforzi di raccolta fondi e la creazione di partnership a lungo termine (Porter & Kramer, 2011).

Inoltre, la visibilità nella società civile e nei media accresce l'influenza politica delle organizzazioni, consentendo la loro partecipazione attiva ai dibattiti e alla formulazione di politiche ambientali e sociali (Commissione Europea, 2019). Questo riconoscimento non solo rafforza l'immagine istituzionale, ma garantisce anche la sostenibilità e l'impatto a lungo termine dei progetti.

2.2.3 Innovazione e competitività



Sebbene la competitività sia spesso associata al settore imprenditoriale, essa si applica anche al terzo settore, dove le organizzazioni competono per finanziamenti e partnership strategiche (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009). Per le organizzazioni di base, prosperare in questo contesto richiede pratiche sostenibili e una cultura dell'innovazione che comprenda processi, servizi e modelli di governance.

L'adozione di pratiche sostenibili stimola soluzioni creative alle sfide sociali e ambientali, promuovendo l'innovazione organizzativa (Porter & Kramer, 2011). Ciò può includere progetti di educazione ambientale, strumenti digitali per il monitoraggio dell'impatto o nuove strategie di mobilitazione delle risorse.

L'obiettivo è migliorare la creazione di valore sia per l'organizzazione che per la comunità. Innovazione significa anche ampliare l'impatto con risorse limitate, adottando modelli di governance collaborativa e co-progettando i servizi con la comunità (Freeman, 1984).

Questo coinvolgimento rafforza le relazioni, accresce la legittimità e facilita l'adozione di soluzioni da parte dei beneficiari. Inoltre, il networking con altre organizzazioni, il settore privato e le autorità pubbliche favorisce lo scambio di esperienze e la scalabilità delle iniziative (Gulati, 1998).

L'innovazione e la competitività nel terzo settore sono strettamente legate al concetto di Valore Condiviso (Porter & Kramer, 2011), in cui le organizzazioni di base non si limitano a competere per i finanziamenti, ma cercano fattori di differenziazione per attrarre partnership strategiche e investimenti di impatto.

Il **concetto di valore condiviso** integra la crescita economica con l'impatto sociale, anche se misurarne i risultati resta una sfida (Porter et al., 2011).

Secondo gli autori, molte aziende e organizzazioni non correlano i risultati finanziari all'impatto sociale, perdendo opportunità di innovazione. Una misurazione efficace dovrebbe essere iterativa e allineata alla strategia aziendale, dimostrando come le iniziative sostenibili guidino le performance economiche. Le organizzazioni possono creare valore condiviso a tre livelli: riprogettazione del prodotto, miglioramento della produttività e sviluppo di cluster locali (Porter et al., 2011). Esempi pratici includono Coca-Cola, che ha dato potere ai giovani in Brasile attraverso il programma Coletivo, Novo Nordisk, che ha migliorato la gestione del diabete in Cina, e Intel, che utilizza la misurazione dell'impatto della sua tecnologia educativa per ottimizzare i prodotti ed espandere i mercati. Per garantire la sostenibilità del valore condiviso, le organizzazioni devono adottare indicatori e metriche chiari, allineati agli impatti sociali e finanziari. La trasparenza nella misurazione rafforza il processo decisionale e attrae investitori, creando un nuovo modello di valutazione che bilancia crescita economica e impatto sociale positivo (Porter et al., 2011).

Questo posizionamento amplia le opportunità di finanziamento, advocacy politica e apprendimento istituzionale.

2.2.5 . Sostenibilità e resilienza a lungo termine



L'adozione di principi sostenibili non si limita a guadagni immediati in termini di immagine o di mobilitazione delle risorse, ma rafforza la resilienza delle organizzazioni di base di fronte a crisi e incertezze (Elkington, 1997). In contesti di instabilità politica ed economica, l'integrazione di valori come la trasparenza, la responsabilità socio-ambientale e il coinvolgimento della comunità migliora l'adattabilità e la sostenibilità istituzionale.

Le organizzazioni con modelli sostenibili, focalizzate sui servizi alla comunità o sulla produzione di beni a impatto sociale, sono meno dipendenti da sussidi e politiche pubbliche instabili (Porter & Kramer, 2011). Strutture efficienti e buone pratiche di governance consentono la diversificazione dei ricavi attraverso partnership, donazioni ricorrenti e volontariato strutturato, riducendo le vulnerabilità finanziarie. Inoltre, la misurazione del valore condiviso diventa essenziale per dimostrare la relazione tra impatto sociale e performance economica (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke e Hawkins, 2011), consentendo alle organizzazioni di ottimizzare le proprie strategie per garantire la sostenibilità dei propri progetti.

La resilienza organizzativa si riflette anche nel coinvolgimento della comunità. Le organizzazioni che interagiscono con la popolazione e la coinvolgono nei processi decisionali creano reti di supporto naturali (Freeman, 1984), rafforzando la mobilitazione sociale e politica. Questo coinvolgimento non solo garantisce supporto in tempi di crisi, ma legittima anche le iniziative, aumentando il riconoscimento da parte della comunità e l'adesione alle soluzioni proposte. Inoltre, secondo il Community Engagement Toolkit (SPARC BC), che fornisce una guida per aiutare i comuni e le organizzazioni a pianificare processi efficaci di coinvolgimento della comunità, il toolkit è strutturato in cinque fasi essenziali: valutazione dell'impatto sulla comunità, definizione del livello di coinvolgimento, selezione dei metodi, sviluppo del piano e attuazione della strategia. Il toolkit presenta 47 metodi di coinvolgimento, promuovendo processi inclusivi e accessibili, accessibili/scaricabili tramite il seguente QR CODE ⁶.



Un altro fattore cruciale è l'anticipazione delle tendenze normative e di mercato (Nidumolu, Prahalad e Rangaswami, 2009). Nel contesto europeo, le organizzazioni che monitorano le modifiche legislative, come la Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD) della Commissione Europea, possono allineare le proprie pratiche di trasparenza e sostenibilità prima dell'entrata in vigore di nuovi standard, garantendosi un vantaggio strategico.

La sostenibilità a lungo termine dipende dall'equilibrio tra le dimensioni economica, sociale e ambientale (Elkington, 1997).

⁶ <https://www.sparc.bc.ca/wp-content/uploads/2020/11/community-engagement-toolkit.pdf>

La stabilità finanziaria garantisce l'autonomia, mentre il radicamento nella comunità e la responsabilità socio-ambientale legittimano e rafforzano l'impatto delle azioni. Pertanto, la resilienza organizzativa non è solo un fattore di differenziazione competitiva, ma un risultato naturale delle organizzazioni che integrano valori sostenibili nella gestione e nella pianificazione strategica.

2.2.6. Possibilità di influenza politica e formulazione di politiche pubbliche



La vicinanza delle organizzazioni di base alle comunità locali le rende interlocutori essenziali nell'identificazione delle sfide e dei bisogni regionali (Smith, 2011). Quando adottano pratiche sostenibili, ampliano la loro capacità di influenzare i dibattiti pubblici e la formulazione di politiche socio-ambientali, promuovendo cambiamenti strutturali su temi come la giustizia climatica, i diritti sociali e lo sviluppo territoriale. Questo coinvolgimento avviene attraverso consigli settoriali, conferenze tematiche, consultazioni pubbliche e partnership governative, consentendo a queste organizzazioni di partecipare attivamente al processo decisionale.

Molte organizzazioni di base espandono la propria influenza collegandosi a reti nazionali e internazionali e stringendo alleanze con enti che condividono obiettivi simili (Gulati, 1998). La partecipazione a forum come il Comitato economico e sociale europeo (CESE) e il Comitato delle regioni rafforza il loro impatto politico e consente lo scambio di soluzioni innovative.

Queste connessioni contribuiscono ad ampliare le iniziative locali, a influenzare le politiche pubbliche a livelli più ampi e a garantire che le migliori pratiche vengano replicate in contesti diversi. Inoltre, la collaborazione transnazionale rafforza l'importanza della partecipazione dei cittadini alla formulazione delle politiche e incoraggia i governi ad adottare approcci più inclusivi e partecipativi.

L'impatto di questo lavoro si riflette in politiche pubbliche più allineate alle realtà locali. Le organizzazioni che raccolgono dati e monitorano attentamente le dinamiche socio-economiche contribuiscono alla formulazione di programmi più inclusivi e sostenibili (Freeman, 1984).

Aree come la gestione ambientale, la pianificazione urbana e l'inclusione sociale traggono benefici diretti quando le decisioni si basano su dati forniti da enti che lavorano direttamente con la popolazione. Inoltre, strumenti di misurazione come il Social Return on Investment (SROI) consentono di quantificare i benefici sociali ed economici di queste iniziative, dimostrandone la rilevanza per lo sviluppo della comunità e influenzando le politiche pubbliche in base all'impatto reale.

Inoltre, la capacità di influenzare la politica rafforza la reputazione e la legittimità delle organizzazioni di base (Fombrun & Shanley, 1990).

Dimostrando competenza tecnica e impegno civico, queste organizzazioni si guadagnano la fiducia dei finanziatori, dei partner e della comunità, aumentando il loro accesso a risorse e collaborazioni strategiche.

Nel contesto della globalizzazione e dell'integrazione europea, la presenza di queste organizzazioni in reti transnazionali rafforza la necessità di risposte congiunte alle sfide ambientali e sociali (Commissione europea, 2019).

In questo modo, la combinazione dell'azione locale con il coordinamento sovralocale amplifica la loro influenza politica, garantendo che le politiche pubbliche riflettano meglio le esigenze della comunità e promuovano impatti sociali a lungo termine.

2.2.7. Costruire reti di collaborazione



La formazione di reti di collaborazione è uno degli elementi centrali per ampliare la portata e l'efficacia delle organizzazioni di base, soprattutto nel contesto delle politiche di sostenibilità (Gulati, 1998). Queste reti possono manifestarsi a diversi livelli di azione – locale, regionale, nazionale o persino internazionale – e coinvolgere diversi attori, come altre organizzazioni non profit, imprese con responsabilità socio-ambientale, governi e istituti di ricerca.

Allineandosi ai principi di sostenibilità, le organizzazioni basate sulla comunità diventano più attraenti per le partnership strategiche, poiché condividono valori e obiettivi convergenti con potenziali partner (Austin e Seitanidi, 2012). Da questa convergenza nascono opportunità:

1. **Condivisione di conoscenze e risorse:** le reti collaborative offrono un ambiente favorevole allo scambio di buone pratiche, tecnologie sociali e soluzioni innovative. Ad esempio, un'organizzazione specializzata in agricoltura sostenibile può condividere metodi di coltivazione con un'altra che opera nel settore della sicurezza alimentare, ottimizzando le risorse e riducendo i costi operativi (Gulati, 1998).
2. **Co-creazione di soluzioni:** anziché lavorare isolatamente per risolvere problemi simili, la co-creazione consente lo sviluppo di progetti integrati. Questo approccio contribuisce a ottimizzare le risorse umane e finanziarie, migliorando al contempo l'impatto dei risultati (Freeman, 1984). Le reti consentono a più entità di contribuire con competenze e prospettive diverse, producendo risultati più completi e solidi.
3. **Miglioramento dell'efficienza operativa:** la formazione di consorzi o alleanze può facilitare economie di scala e ridurre i costi, sia nell'assunzione di servizi, nell'acquisizione di materiali o persino nell'ottenimento di finanziamenti (Austin e Seitanidi, 2012). In questo modo, le organizzazioni di base possono aumentare significativamente la loro capacità di investire in progetti di più ampia portata.
4. **Espansione della portata geografica e tematica:** le reti collaborative consentono alle organizzazioni locali di estendersi oltre i propri confini immediati, diffondendo pratiche e metodologie di successo in altre regioni (Smith, 2011). Allo stesso modo, possono apportare esperienze e soluzioni esterne che arricchiscono le attività locali, rafforzando lo scambio multiculturale e l'adattabilità a contesti diversi.
5. **Sviluppo di una leadership preparata:** l'appartenenza a reti consente a manager e membri delle organizzazioni di acquisire competenze di negoziazione, gestione dei conflitti,

pianificazione strategica congiunta e comunicazione intersettoriale (Putnam, 2000). Queste competenze sono sempre più essenziali per affrontare problemi socio-ambientali complessi che richiedono approcci sistemici e cooperazione multisettoriale.

In sintesi, la creazione di reti di collaborazione non solo amplia l'impatto delle iniziative sostenibili, ma promuove anche una cultura di interdipendenza positiva e apprendimento reciproco. La collaborazione tra diverse organizzazioni crea sinergie che potenziano l'innovazione sociale e ambientale, contribuendo all'espansione dei risultati (Gulati, 1998). Pertanto, l'approccio collaborativo rafforza il ruolo delle organizzazioni di base come agenti di trasformazione, migliorando al contempo la capacità collettiva di affrontare le sfide contemporanee della sostenibilità.

Considerazioni finali

Man mano che le organizzazioni di base abbracciano la sostenibilità in linea con le politiche dell'Unione Europea, il loro ruolo strategico all'interno della società civile diventa sempre più significativo. Questo allineamento non solo facilita l'accesso alle risorse e rafforza i partenariati strategici, ma accresce anche la loro capacità di influenzare le politiche pubbliche e guidare trasformazioni a lungo termine in tutte le dimensioni sociale, ambientale ed economica.

Un approccio equilibrato e integrato a queste dimensioni consente alle organizzazioni di promuovere un autentico sviluppo sostenibile. L'implementazione dei principi dell'economia circolare, la promozione della giustizia sociale e la pratica di una governance democratica ne accrescono l'impatto come agenti di cambiamento. Collaborando attivamente con governi, imprese e comunità locali, queste organizzazioni non solo ampliano la propria portata, ma promuovono anche soluzioni innovative e sostenibili.

Questo impegno verso la sostenibilità genera benefici tangibili, tra cui:

- **Accesso a nuovi finanziamenti e risorse**, garantendo maggiore stabilità finanziaria;
- **Espansione delle reti collaborative**, facilitando lo scambio di conoscenze e buone pratiche;
- **Rafforzamento della struttura organizzativa**, miglioramento della governance e della credibilità istituzionale;
- **Maggiore influenza politica e sociale**, garantendo che le iniziative abbiano un impatto sistemico e sostenibile.

Per massimizzare questi benefici, è essenziale che ogni organizzazione valuti criticamente il proprio posizionamento in materia di sostenibilità. Pertanto, invitiamo i lettori a riflettere sulle seguenti domande strategiche:

1. **Quale impatto ha la mia organizzazione sulla sostenibilità locale e come si allinea con le politiche dell'Unione Europea?**
2. **Come si possono migliorare le pratiche attuali per integrare più efficacemente i principi dell'economia circolare e della giustizia sociale?**
3. **Quale metodologia operativa può adottare la mia organizzazione per trasformare le strategie di sostenibilità in azioni concrete e misurabili?**

Oltre a queste riflessioni, vi proponiamo un'ulteriore sfida: **valutare il posizionamento della vostra organizzazione in materia di sostenibilità utilizzando il "Questionario sul Posizionamento in Sostenibilità Organizzativa" disponibile nell'appendice di questa guida.** Questo strumento fornirà un'analisi oggettiva dei punti di forza e delle aree di miglioramento, contribuendo a sviluppare iniziative di sostenibilità più efficaci e strategicamente allineate.

Per supportare ulteriormente l'implementazione pratica delle strategie di sostenibilità discusse in questa guida, incoraggiamo ciascuna organizzazione a esplorare il **"Manuale Operativo Digitale per la Sostenibilità Organizzativa"**, una risorsa complementare focalizzata sull'applicazione pratica (sapere) dei concetti strategici (saper essere).

È possibile accedere al **"Manuale Operativo Digitale per la Sostenibilità Organizzativa "** tramite il seguente CODICE QR.



Riferimenti bibliografici

Riferimenti bibliografici

- Adams, CA (2017). *Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il pensiero integrato e il rapporto integrato* . ICAEW.
- Austin, JE, e Seitanidi, MM (2012). Creazione di valore collaborativa: una revisione della partnership tra organizzazioni non profit e imprese. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Bebbington, J., Unerman, J., e O'Dwyer, B. (2014). *Contabilità e rendicontazione della sostenibilità*. Routledge.
- Bocken, NMP, de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Design del prodotto e strategie del modello di business per un'economia circolare. *Giornale di ingegneria industriale e della produzione*, 33(5) , 308-320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). *Investimenti d'impatto: trasformare il nostro modo di fare soldi facendo la differenza* . Jossey-Bass.
- Clark, GL, Feiner, A., e Viehs, M. (2015). *Dall'azionista allo stakeholder: come la sostenibilità può guidare la performance finanziaria*. Università di Oxford.
- Delmas, MA, e Burbano, VC (2011). I fattori scatenanti del greenwashing. *California Management Review*, 54 (1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Dilling, P. (2010). Il reporting di sostenibilità in un contesto globale: quali sono le caratteristiche delle aziende che forniscono report di sostenibilità di alta qualità?. *International Business & Economics Research Journal*, 9(1) , 19-30.
- Dobson, A. (2007). *Cittadinanza ambientale* . MIT Press.
- Dryzek, JS (2002). *Democrazia deliberativa e oltre: liberali, critici, contestazioni* . Oxford University Press.
- Eccles, RG, e Krzus, MP (2018). *Il movimento del reporting integrato: significato, slancio, motivazioni e materialità* . John Wiley & Sons.
- Eccles, RG, Ioannou, I., e Serafeim, G. (2014). L'impatto della sostenibilità aziendale sui processi e sulle performance organizzative. *Management Science*, 60(11) , 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eccles, RG, & Serafeim, G. (2013). La frontiera della performance: innovare per una strategia sostenibile. *Harvard Business Review*, 91(5) , 50-60.
- Elkington, J. (1997). *Cannibali con forchette: la triplice linea di fondo del business del XXI secolo* . Capstone.
- Commissione europea. (1997). *Trattato di Amsterdam che modifica il trattato sull'Unione europea* . <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aai0032>
- Commissione Europea. (2016). *Prossimi passi per un futuro europeo sostenibile: l'azione europea per la sostenibilità* . <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52016DC0739>

- Commissione Europea.** (2019). *Il Green Deal europeo* . Recuperato da https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- Commissione Europea.** (2020). *Un nuovo piano d'azione per l'economia circolare per un'Europa più pulita e competitiva* . <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52020DC0098>
- Commissione europea.** (2021). *In forma per 55 anni: raggiungere l'obiettivo climatico dell'UE per il 2030 sulla strada della neutralità climatica* . <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550>
- Commissione Europea.** (2022). *Quadro finanziario sostenibile dell'UE* . https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance_en
- Commissione Europea.** (2022). *Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD)* . Recuperato da https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Consiglio europeo.** (2006). *Revisione della strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile (SSS dell'UE) – Strategia rinnovata* . <https://register.consilium.europa.eu/pdf/it/06/st10/st10917.it06.pdf>
- Agenzia europea dell'ambiente.** (2022). *Economia circolare in Europa: sviluppare la base di conoscenze* . <https://www.eea.europa.eu/themes/circular-economy>
- Parlamento europeo.** (2020). *Regolamento (UE) 2020/852 che istituisce un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili* . <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
- Parlamento europeo.** (2022). *Il Green Deal europeo e il reporting sulla sostenibilità aziendale.*
- Parlamento europeo.** (2022). *Direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD)* . <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20221107IPR49611>
- Fombrun, C. e Shanley, M.** (1990). Cosa c'è in un nome? Costruzione della reputazione e strategia aziendale. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Ferraz, DJP, Ferraz, DP e Roxo, ML (2024).** A boa governança ea liderança social: Atrair donativos e voluntários. In R. Diniz & MP Cunha (Orgs.), *Gestão, liderança e inovação no setor da economia social* (Cap. 7). Edições Sílabo.
- Freeman, RE** (1984). *Gestione strategica: un approccio basato sugli stakeholder* . Pitman.
- Freeman, RE, Harrison, JS e Zyglidopoulos, S.** (2018). *Teoria degli stakeholder: concetti e strategie*. Cambridge University Press.
- Friede, G., Busch, T. e Bassen, A.** (2015). ESG e performance finanziaria: evidenze aggregate da oltre 2000 studi empirici. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, NMP e Hultink, EJ** (2017). L'economia circolare: un nuovo paradigma di sostenibilità? *Journal of Cleaner Production*, 143 , 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

- Global Reporting Initiative (GRI).** (2020). *Standard GRI per il reporting di sostenibilità* . Recuperato da <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gulati, R.** (1998). Alleanze e reti. *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Hahn, R. e Kühnen, M.** (2013). Determinanti del reporting di sostenibilità: una revisione di risultati, tendenze, teoria e opportunità. *Journal of Cleaner Production*, 59 , 5-21.
- Harvard Business Review.** (nd). *Alleanze strategiche per lo sviluppo sostenibile: lezioni dal settore privato* . Consultato il 3 aprile 2025 da <https://hbr.org/>
- Hepburn, C., Adlen, E., Beddington, J., Carter, EA, Fuss, S., Mac Dowell, N., ... e Wilcox, J.** (2019). Le prospettive tecnologiche ed economiche per l'utilizzo e la rimozione della CO2. *Nature*, 575(7781), 87-97. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1681-6>
- Gruppo intergovernativo di esperti sui cambiamenti climatici (IPCC).** (2021). *Cambiamenti climatici 2021: le basi delle scienze fisiche*. Cambridge University Press. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
- Agenzia Internazionale per l'Energia (AIE).** (2021). *Net Zero entro il 2050: una tabella di marcia per il settore energetico globale*. <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>
- Jackson, T.** (2005). Motivare il consumo sostenibile: una revisione delle evidenze sul comportamento dei consumatori e sul cambiamento comportamentale. Sustainable Development Research Network.
- Jordan, A. e Lenschow, A.** (2008). Integrazione delle politiche ambientali: una revisione dello stato dell'arte. *Politica ambientale e governance*, 18 (3), 147–158. <https://doi.org/10.1002/eet.409>
- Meadowcroft, J.** (2011). Occuparsi delle politiche di transizione verso la sostenibilità. *Innovazione ambientale e transizioni sociali*, 1 (1), 70–75. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.003>
- Meadows, DH, Randers, J., e Meadows, DL** (2004). *Limiti alla crescita: aggiornamento trentennale*. Chelsea Green Publishing.
- McKinsey & Company** . (2021). Partnership per la sostenibilità: alleanze strategiche per l'impatto. Consultato il 2 aprile 2025 da <https://www.mckinsey.com/>
- McKinsey & Company** . (n/d). *La diversità vince: perché l'inclusione conta* . <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Nidumolu, R., Prahalad, CK, e Rangaswami, MR** (2009). Perché la sostenibilità è oggi il motore chiave dell'innovazione. *Harvard Business Review*, 87 (9), 56-64. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>
- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE).** (2020). Uguaglianza di genere e crescita inclusiva. <https://www.oecd.org/gender/>
- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE).** (2020). Gestione sostenibile delle risorse idriche. <https://www.oecd.org/water/>
- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE).** (2021). *Corporate Governance Factbook* . <https://www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook.htm>

- Porter, ME, Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011).** *Misurare il valore condiviso: come liberare valore collegando risultati sociali e aziendali.* FSG. Disponibile su <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Porter, ME, e Kramer, MR (2011).** Creare valore condiviso. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Putnam, RD (2000).** *Bowling in solitaria: il crollo e la rinascita della comunità americana* . Simon & Schuster.
- Raworth, K. (2017).** *L'economia della ciambella: sette modi per pensare come un economista del XXI secolo* . Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, FS, Lambin, E., ... e Foley, JA (2009).** Confini planetari: esplorare lo spazio operativo sicuro per l'umanità. *Ecologia e Società*, 14 (2), 32. <https://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- Sachs, JD (2015).** *L'era dello sviluppo sostenibile* . Columbia University Press.
- Sustainability Accounting Standards Board (SASB).** (2022). Standard SASB e informativa ESG. <https://www.sasb.org/standards/>
- Transparency International (2020).** *Indice di percezione della corruzione 2020.* <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>
- Smith, A. (2011).** La rete delle città in transizione: una revisione delle evoluzioni e della rinascita attuali. *Studi sui movimenti sociali*, 10 (1), 99-105. <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545229>
- Nazioni Unite. (2015).** *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* . Recuperato da <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Nazioni Unite. (2015).** *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* .
- UNECE. (1998).** *Convenzione sull'accesso alle informazioni, la partecipazione del pubblico ai processi decisionali e l'accesso alla giustizia in materia ambientale (Convenzione di Aarhus)* . <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention>
- UNFCCC. (2015).** *L'Accordo di Parigi* . <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- UNFCCC. (2022).** *Finanza per il clima e rafforzamento delle capacità* . <https://unfccc.int/topics/climate-finance>
- Forum Economico Mondiale. (2021).** *Rapporto sul futuro del lavoro 2021.* <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2021>
- Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). (2022).** *Copertura sanitaria universale ed equità sanitaria* . https://www.who.int/health-topics/universal-health-coverage#tab=tab_1

Appendice

Questionario di posizionamento sulla sostenibilità organizzativa

Istruzioni

Per ogni affermazione, indica il tuo livello di accordo su una scala da 1 a 5, dove:

- 1 = Fortemente in disaccordo
- 2 = Parzialmente in disaccordo
- 3 = Neutro / Non applicabile (na)
- 4 = Parzialmente d'accordo
- 5 = Fortemente d'accordo

Alla fine, sommare il punteggio totale per valutare il posizionamento dell'organizzazione in relazione alla sostenibilità.

DOMANDE	Fortemente in disaccordo	Parzialmente in disaccordo	Neutro / na	Parzialmente d'accordo	Fortemente d'accordo
1. La missione dell'organizzazione riflette chiaramente l'impegno verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.					
2. L'organizzazione integra gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) nelle sue strategie e operazioni.					
3. Gli stakeholder dell'organizzazione vengono regolarmente consultati e coinvolti nel processo decisionale riguardante le pratiche sostenibili.					
4. L'organizzazione partecipa attivamente a iniziative e partnership incentrate sulla sostenibilità.					
5. Gli indicatori di impatto ambientale e sociale vengono utilizzati per monitorare e adeguare le attività dell'organizzazione.					
6. La comunicazione dell'organizzazione è trasparente, promuovendo in modo chiaro e accessibile le sue pratiche di sostenibilità.					
7. L'innovazione viene utilizzata come strumento per migliorare pratiche e risultati sostenibili.					
8. L'organizzazione diversifica le proprie fonti di finanziamento per garantire la sostenibilità finanziaria a lungo termine.					
9. Le pratiche di governance includono la promozione della diversità, dell'inclusione e della trasparenza a tutti i livelli.					
10. L'organizzazione contribuisce attivamente alla formulazione di politiche pubbliche che promuovano la sostenibilità.					
11. Un piano strategico formalizzato guida le azioni sostenibili nel breve, medio e lungo termine.					
12. L'organizzazione investe nella formazione continua dei dipendenti e dei volontari sui temi della sostenibilità.					
13. L'impatto delle azioni dell'organizzazione viene valutato periodicamente e i risultati vengono condivisi con la comunità.					

14. L'organizzazione mantiene reti di collaborazione che rafforzano la sua capacità di innovazione e il suo impatto.

15. Un processo di revisione continua garantisce il miglioramento delle pratiche sostenibili dell'organizzazione.

Comprendere il questionario di posizionamento sulla sostenibilità organizzativa: struttura e scopo

1. Come utilizzare il questionario

Questo questionario è progettato per **valutare il posizionamento dell'organizzazione in materia di sostenibilità**, identificando punti di forza, aree di miglioramento e opportunità di sviluppo strategico. Le informazioni raccolte possono orientare il processo decisionale e migliorare le pratiche di sostenibilità.

2. Applicazioni consigliate:

- **Valutazione interna:** coinvolgere il team nella compilazione del questionario per valutare criticamente l'impegno dell'organizzazione in materia di sostenibilità e identificare le aree di miglioramento.
- **Coinvolgimento delle parti interessate:** invitare le parti interessate esterne (partner, finanziatori, membri della comunità) a fornire le loro prospettive, promuovendo una **valutazione diversificata e olistica**.
- **Pianificazione strategica:** utilizzare i risultati per definire le priorità di sostenibilità, stabilire obiettivi misurabili e allineare le strategie alle politiche dell'Unione Europea.
- **Monitoraggio delle prestazioni:** riapplicare periodicamente il questionario per monitorare i progressi, adattare le strategie e garantire un miglioramento continuo nel tempo.

3. Cluster di valutazione della sostenibilità

Per facilitarne l'interpretazione, le **15 domande sono raggruppate in cinque gruppi tematici** che riflettono le dimensioni chiave della sostenibilità:

- **Strategia e impegno per la sostenibilità** (*Q1, Q2, Q11*)
- Valuta il livello di integrazione della sostenibilità nella missione, nella visione e nella pianificazione strategica dell'organizzazione.

Coinvolgimento degli stakeholder e governance (*T3, T9, T10*)

- Valuta le strutture di governance dell'organizzazione, il coinvolgimento delle parti interessate e la trasparenza del processo decisionale.

Pratiche sostenibili e misurazione dell'impatto (*T4, T5, T6, T13*)

- Misura l'efficacia con cui l'organizzazione implementa, monitora e comunica le azioni di sostenibilità.

Innovazione e miglioramento continuo (Q7, Q15)

- Esamina il ruolo dell'innovazione nel migliorare le pratiche di sostenibilità e nel promuovere il progresso a lungo termine.

Sostenibilità finanziaria e gestione delle risorse (Q8, Q12, Q14)

- Analizza la resilienza finanziaria, gli sforzi di rafforzamento delle capacità e la collaborazione di rete.

Valutando l'organizzazione attraverso questi cluster, diventa più facile **identificare punti di forza specifici e individuare sistematicamente le aree di miglioramento** .

Griglia di analisi e raccomandazioni

Calcolo del punteggio totale:

Somma le risposte alle 15 affermazioni (minimo: **15** , massimo: **75**).

Interpretazione del punteggio:

- **15–30 punti (basso allineamento)** – L'organizzazione deve **rivalutare e ristrutturare il proprio approccio alla sostenibilità**, garantendo una migliore integrazione nella propria missione e nelle proprie operazioni.
- **31–52 punti (livello intermedio)** – La sostenibilità è presente, ma **diversi ambiti necessitano di miglioramenti** per rafforzare la governance, la misurazione dell'impatto e la mobilitazione delle risorse.
- **53–75 punti (Alta maturità)** – L'organizzazione è ben allineata con i principi di sostenibilità e **può fungere da modello di riferimento per gli altri** .

Raccomandazioni generali basate sui risultati

Per le organizzazioni con basso allineamento (15-30 punti):

- Rivedere **la missione e i valori fondamentali** per incorporare esplicitamente la sostenibilità.
- Cercate **formazione e consulenza da parte di esperti** sulle pratiche di sostenibilità.
- Avviare **iniziative pilota di sostenibilità** con obiettivi chiari e impatto misurabile.

Per le organizzazioni di livello intermedio (31–52 punti):

- **Formalizzare i processi sostenibili esistenti** per migliorare la struttura e l'efficienza.
- **Ampliare le partnership strategiche** e partecipare a reti collaborative per la sostenibilità.
- Rafforzare **la comunicazione e la visibilità sulla sostenibilità** per coinvolgere efficacemente le parti interessate.

Per le organizzazioni con elevata maturità (53–75 punti):

- **Standardizzare e replicare le migliori pratiche** , garantendo un'integrazione a lungo termine.
- **Aumentare l'influenza politica e istituzionale** per promuovere la sostenibilità.
- Condividere esperienze e **fare da mentore ad altre organizzazioni** per aumentare l'impatto sulla sostenibilità.