



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
DIREZIONE D'IMPRESA, MARKETING E STRATEGIA**

TESI DI LAUREA

Economia circolare e gestione strategica delle risorse umane.

Case study: Lavazza

Relatore: CHIARA CIVERA

Correlatore: DAMIANO CORTESE

Candidato: GIORGIA MUSTO

Anno Accademico: 2020/2021

Ringraziamenti

Ed il grande giorno è arrivato: forse non basta definirlo così, non è solo un giorno. È un turbinio di emozioni forti, è un traguardo raggiunto, è la rappresentazione di un percorso concluso, faticoso e pieno di soddisfazioni, e allo stesso tempo è l'inizio di uno nuovo, incerto ed emozionante.

Voglio ringraziare i miei genitori per avermi sostenuta in ogni fase di questo percorso e per avermi sempre incoraggiata ad intraprendere la mia strada, quella che mi ha portata ad essere qui, oggi.

A mia sorella Alessia, per aver sempre creduto in me, per avermi insegnato a superare le difficoltà, senza lasciarsi abbattere, perché quando si ha un obiettivo ben chiaro, bisogna lottare con tutte le proprie forze per raggiungerlo.

A Luca, il mio compagno di viaggio in tutti questi anni, per aver sempre creduto in me, per avermi supportata e sopportata nei momenti difficili ed essere stato sempre orgoglioso di me.

Alla mia relatrice Chiara C., che mi ha indirizzata e supportata in tutta la fase di definizione e stesura della tesi e al correlatore Damiano C. per tutta la disponibilità mostrata.

A tutti i miei colleghi che hanno reso possibile la realizzazione di un meraviglioso percorso di crescita personale e professionale, consentendomi di lavorare al loro fianco su questo progetto importante, fonte di ispirazione per la mia tesi.

Ed infine, un grazie a me stessa, per aver creduto fortemente in questo percorso e per non essermi mai arresa.

INDICE

INTRODUZIONE	1
 1. ECONOMIA CIRCOLARE	
1.1 Definizioni teoriche.....	2
1.2 Implicazioni pratiche.....	5
1.3 Stakeholder Theory e l'importanza delle relazioni nell'Economia Circolare.....	11
1.4 Il ruolo della Politica Europea nell' Economia Circolare	17
1.4.1 Strategia Nazionale per l'Economia Circolare.....	20
1.5 I trend dell'Economia Circolare.....	23
1.6 Economia Circolare nel settore Food and Beverage.....	26
 2. GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE (SHRM)	
2.1 Human resources management (HRM).....	31
2.1.1 La nascita e lo sviluppo del concetto di HRM.....	31
2.2 Strategic Human Resource Management.....	33
2.2.1 Definizione.....	34
2.2.2 Strategia e gestione delle risorse umane.....	35
2.3 Prospettive teoriche e obiettivi della SHRM.....	42
2.4 Critiche alla SHRM.....	45
2.5 Relazione tra SHRM e sostenibilità.....	46
 3. LA SOSTENIBILITÀ IN LAVAZZA	
3.1 La Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus.....	55
3.2 La strategia di sostenibilità: Bilancio di Sostenibilità 2020.....	56
3.3 Economia Circolare in Lavazza.....	58
3.3.1 Progetti sviluppati in ottica di circolarità.....	59
3.4 Introduzione alla campagna di comunicazione interna.....	61
3.4.1 Obiettivi della campagna.....	63

3.4.2	Proposte di attività realizzabili	64
4.	METODOLOGIA	
4.1	Raccolta informazioni e dati.....	67
4.2	Analisi del questionario.....	68
5.	ANALISI DEI DATI.....	70
6.	DISCUSSIONE DEI RISULTATI.....	77
	CONCLUSIONI.....	82
	<i>Appendice.....</i>	<i>86</i>
	<i>Bibliografia.....</i>	<i>94</i>
	<i>Sitografia.....</i>	<i>100</i>

INTRODUZIONE

Uno dei temi più dibattuti negli ultimi anni da Governi, Stati, cittadini e aziende è sicuramente l'Economia Circolare: dopo quasi due secoli di sfruttamento delle risorse ed una scarsa attenzione all'ambiente, ci ritroviamo a fare i conti con una realtà che, oggi più che mai, manifesta gli effetti delle azioni dell'uomo. In questo elaborato analizzerò la relazione esistente tra la gestione strategica delle risorse umane e l'economia circolare in azienda, avendo come case study una delle più grandi aziende a conduzione familiare della filiera del caffè: Lavazza.

Fin dal 1935, Lavazza ha mostrato un grande interesse verso il patrimonio economico, umano, ambientale e culturale dei diversi Paesi in cui opera, e negli anni ha visto questo interesse trasformarsi nel punto di partenza della propria strategia.

Grazie ai numerosi progetti e attività intrapresi con la collaborazione di tutti gli stakeholder, è una delle poche aziende che è stata in grado di porre attenzione ad un tema complesso come quello della sostenibilità, in senso ampio, creando valore per tutti i portatori di interesse.

In particolare, mi focalizzerò su quanto Lavazza sta facendo in ottica di circolarità, passando attraverso tutti i progetti circolari già attivi in azienda, fino ad arrivare alla campagna di comunicazione interna. Quest'ultima, come presentato nelle seguenti pagine, ha l'obiettivo iniziale di creare engagement e generare un commitment da parte di tutte le risorse umane, sia interne che esterne, verso questo tema.

L'obiettivo che l'azienda vuole raggiungere è una perfetta integrazione dell'approccio circolare all'attuale modello di business.

1. ECONOMIA CIRCOLARE

Gli effetti ambientali dannosi generati dall'uomo rappresentano uno dei più grandi problemi a cui la società del XXI secolo deve far fronte. L'inquinamento dei mari e della terra, la sovrapproduzione dei rifiuti e le emissioni di gas serra, causa del cambiamento climatico, sono tematiche sempre più diffuse che coinvolgono e vedono come responsabili sia i produttori che i consumatori.

I singoli individui (imprenditori, consumatori ecc..) e le istituzioni sono maggiormente consapevoli del fatto che è necessario determinare un cambiamento radicale nel modo di pensare e di agire al fine di *“rispondere alle esigenze delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni.”*¹. Fondamentale è la “triple bottom line” teorizzata da Elkington nel 1997, in cui sono racchiusi i tre pillars della sostenibilità: people, planet, profit che saranno fondamentali anche in ottica di economia circolare. Egli sosteneva che era necessario per le imprese integrare ed intersecare queste sfere al fine di ottenere una situazione di equilibrio. Tuttavia, inizialmente le aziende non ne avevano compreso pienamente il significato, definendo obiettivi in termini di sostenibilità e quindi, per valutare i risultati raggiunti, era necessario avere dei team dedicati in azienda, rischiando di distogliere l'attenzione dall'obiettivo principale. Allo stesso tempo, un mondo in cui è in continuo aumento la domanda di risorse finite, la pressione su quest'ultime determina un forte degrado e indebolimento dell'ambiente. Se il mondo nel suo insieme imparasse ad utilizzare in modo più adeguato queste risorse, si genererebbero enormi benefici sia in termini ambientali che sociali ed economici.

1.1 DEFINIZIONI TEORICHE

Fin dalla Rivoluzione Industriale il modello di sviluppo dell'economia è stato basato su “produzione, consumo e rifiuto”, secondo un modello di crescita lineare fondato sul presupposto che le risorse del nostro pianeta sono disponibili, presenti

¹ Definizione di sostenibilità fornita dall'Unione Europea,
https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_it

in gran quantità, accessibili ed eliminabili a basso costo. Tuttavia, dopo i grandi sfruttamenti delle risorse naturali, l'uomo ha subito gli effetti disastrosi di quanto fatto fino a quel momento ed è diventato consapevole che, se il modello di sviluppo dell'economia continuerà a basarsi su quei principi, a lungo termine, si arriverà ad un punto di non ritorno in cui l'uomo stesso dovrà fare i conti con l'esaurimento di materie prime necessarie per la sopravvivenza, come l'acqua. Conscio di ciò, l'uomo ha dato vita ad un nuovo modello di sviluppo dell'economia, definito Economia Circolare, vista come una condizione per la sostenibilità e come una relazione di mutuo vantaggio.

Il concetto di Economia Circolare (EC) ha iniziato a diffondersi dagli anni '70 in poi, e ancora oggi se ne sente parlare sempre più spesso, sostituendosi al modello lineare di produzione basato sull'idea di "produzione, consumo e rifiuto". Ad oggi sono diversi i contributi teorici che hanno fornito numerose definizioni dell'economia circolare. Nel report "Towards the Circular Economy" pubblicato da Ellen MacArthur Foundation, associazione no-profit e hub collaborativo il cui scopo è quello di accelerare la transizione verso l' EC, quest'ultima viene definita come un "sistema industriale rigeneratore e riparatore che si sostituisce al concetto di "end-of-life" attraverso l'uso di energia rinnovabile, l'eliminazione di sostanze chimiche tossiche che compromettono il riutilizzo, e punta all'eliminazione degli sprechi attraverso un migliore design di materiali, prodotti, sistemi e, con ciò, di business model."² Kirchherr, con la collaborazione di altri studiosi, nel 2017 ha pubblicato il paper *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*, in cui hanno raccolto 114 definizioni di EC, codificate su 17 dimensioni, con l' obiettivo di creare maggior trasparenza e chiarezza a riguardo. Da questa analisi è emerso che spesso viene rappresentata come una combinazione di "ridurre, riutilizzare e riciclare" (3 R), inducendo le aziende ad implementare modifiche minime al proprio business model. Queste sono sicuramente attività fondamentali che contribuiscono all'ottenimento di processi migliori, più efficaci ed efficienti,

² "A circular economy is an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design (see Figure 6 in Chapter 2). It replaces the 'end-of-life' concept with restoration, shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models." MacArthur, E. (2013), *Towards the circular economy*. *Journal of Industrial Ecology*, pag.7

tuttavia, l'EC dovrebbe essere intesa come un sistema che coinvolge tutti gli stakeholders con lo scopo finale di contribuire alla "qualità ambientale, prosperità economica ed equità sociale" (Kirchherr et al., 2017, p.224). Infatti, tra le definizioni analizzate, molte pongono l'accento sulla prosperità economica, a cui segue la responsabilità ambientale e soltanto alcune pongono attenzione alla responsabilità verso la società e le generazioni future. Questo emerge anche dallo studio condotto da D'Amato ed altri studiosi riguardante le dimensioni della sostenibilità, in cui, in particolare per l'EC, è possibile trovare numerosi temi riguardanti l'aspetto economico e la sostenibilità ambientale (es: waste, environmental, recycling), ma non è stato trovato alcun riferimento esplicito alla dimensione sociale, che è implicata indirettamente nei temi di development e user perspectives (D'Amato et al., 2017, p. 723).

La mancanza di integrazione degli aspetti sociali nella concettualizzazione dell'EC viene sostenuta anche nel paper *The Circular Economy e A new sustainability paradigm*, come uno dei principali limiti delle interpretazioni tradizionali, ed è spesso è considerata come un sistema rigenerativo che riduce al minimo gli sprechi di input attraverso la progettazione, riparazione, riutilizzo e riciclaggio. (Geissdoerfer et al., 2017, p.759)

In generale quindi, il modello di EC assicura un approccio integrato alle relazioni economiche, ambientali e sociali e, se implementato correttamente, potrebbe contribuire allo sviluppo di un sistema più armonico (Del Baldo, M., D'Anghela, M., 2020, p.71; Rizos et al., 2015). Ellen McArthur Foundation afferma: "E' un nuovo modo di progettare, realizzare e utilizzare le cose nei confini planetari. Lo shifting del sistema coinvolge tutti e tutto: businesses, governi e singoli individui; le nostre città, i nostri prodotti e i nostri lavori. Progettando i rifiuti e l'inquinamento, mantenendo prodotti e materiali in uso e rigenerando i sistemi naturali, noi possiamo reinventare tutto."³

³ Fonte: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>

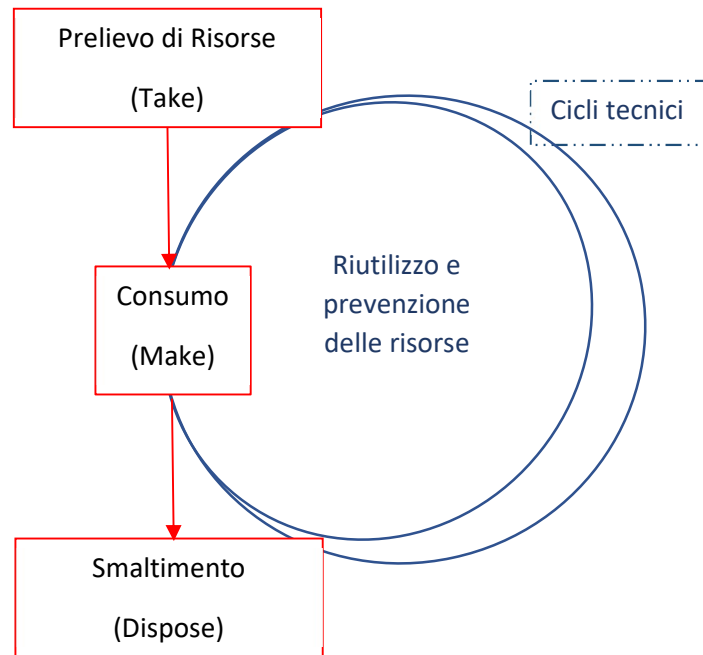
1.2 IMPLICAZIONI PRATICHE

Il passaggio ad un business model circolare risulta essere molto complicato soprattutto per quelle aziende che hanno la supply chain, la struttura organizzativa e le strategie ancora molto legate ad un approccio lineare. Al contrario, l'approccio “dalla culla alla culla” definisce un modo per progettare prodotti e servizi completamente riutilizzabili e riciclabili in ottica circolare, con l'obiettivo di avere un impatto zero sulle risorse del Pianeta. Tuttavia, per una azienda già presente sul mercato con un business model lineare, sono richiesti grandi investimenti in termini economici essendo necessario trasformare l'intero processo produttivo da lineare a circolare. È importante avere personale altamente qualificato e coordinato, ed integrare e condividere la propria strategia con tutti gli stakeholder (il cui ruolo fondamentale verrà approfondito nel prossimo paragrafo). Inoltre, è necessario investire nell'approvvigionamento di materie prime sostenibili e nel processo produttivo al fine di massimizzare l'efficacia e l'efficienza, riducendo gli sprechi in termini di output.

In particolare, gli ambiti di intervento sono due: il ciclo tecnico e il ciclo biologico. Per quanto riguarda il ciclo tecnico, l'azienda deve investire molto sul riutilizzo e sulla prevenzione di un consumo elevato di risorse. Per far ciò può ricorrere alla strategia delle “R”, che caratterizza i cicli tecnici:

- *Ripensare (e ridurre)*: utilizzare le risorse in modo più efficiente ripensando al modo in cui vengono concepiti i prodotti e i processi di produzione;
- *Riprogettare*: progettare le risorse in modo differente, pensando in anticipo a come possano essere recuperate, mantenute e riciclate;
- *Riutilizzare*: riutilizzo dei prodotti;
- *Riparare (e rigenerare)*: riparare, mantenere e ricondizionare i prodotti;
- *Riciclare*: processare e riutilizzare i materiali;
- *Recuperare*: recuperare energia dai materiali

Figura 1: *Rappresentazione ciclo tecnico*

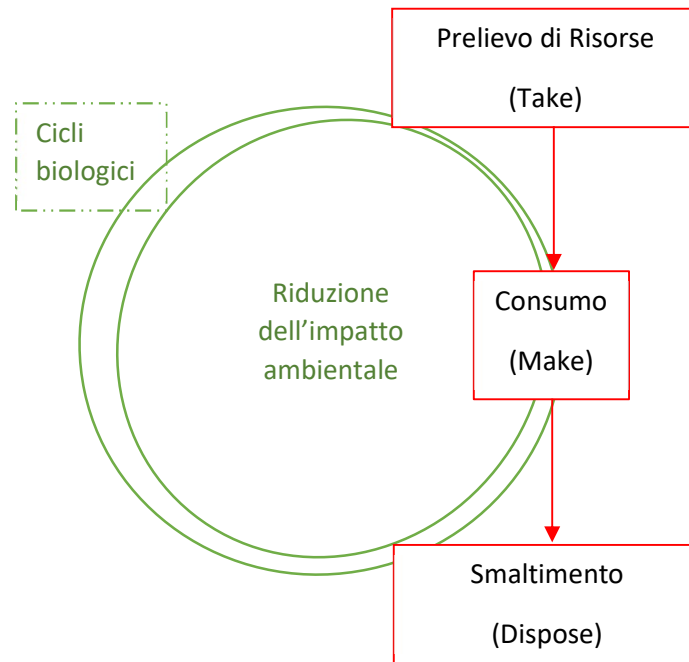


Fonte: *Convegno Circular Economy Report: modelli di business, soluzioni tecnologiche e potenziale dell'economia circolare nel nostro Paese*

Oltre a ciò, è necessario agire sul ciclo biologico per la riduzione dell'impatto ambientale ed in particolare si può ricorrere a:

- Utilizzo di energie rinnovabili: sostituire i combustibili fossili con fonti di energia rinnovabile;
- Utilizzo di materiali "environmental friendly": utilizzo di materiali biodegradabili, compostabili, ecc.. con ridotti impatti ambientali;
- Ricorso a nutrienti biologici: utilizzo di prodotti agricoli, materie prime e rifiuti organici non tossici che possono essere restituiti alla biosfera, producendo in alcuni casi energia, attraverso una serie di processi come il compostaggio, la digestione anaerobica e la conversione biochimica.

Figura 2: *Rappresentazione ciclo biologico*



Fonte: *Convegno Circular Economy Report: modelli di business, soluzioni tecnologiche e potenziale dell'economia circolare nel nostro Paese*

Tuttavia, un ripensamento del business model secondo i principi dell'EC e il coinvolgimento degli stakeholder, non sono sufficienti a determinare il passaggio ad un sistema aziendale circolare: è necessario che ci sia al principio un profondo cambiamento culturale in termini di valori, principi, mission e vision. Infatti, soltanto un top management che crede fortemente in questi valori e se ne fa portavoce in prima persona, è in grado di guidare e gestire il cambiamento in tutto il sistema organizzativo. Una transizione efficace verso il modello di economia circolare richiede un ripensamento dei valori di base identificati dai leader di un'azienda e condivisi all'interno dell'organizzazione, osservando un forte allineamento tra la cultura aziendale, i modelli di business e la strategia dell'azienda (Salvioni, D.M., Almici, A., 2020, p. 39; Delery et al., 1996).

Organismi internazionali come la Commissione Europea e la Ellen McArthur Foundation identificano l'economia circolare come un modello virtuoso che rispetta una serie di principi cardine, implicando per le aziende una riorganizzazione dei modelli di business tradizionali. Infatti, l'istituzione di un business model circolare

richiede innanzitutto lo sviluppo della cosiddetta "cultura dell'economia circolare", che fa riferimento a uno specifico sottoinsieme di valori e principi di tutela dell'ambiente e della biodiversità all'interno del più ampio sistema culturale aziendale. Il riassetto dei processi produttivi, della catena di fornitura e dei canali di distribuzione, senza un profondo ripensamento del modello tradizionale di economia lineare, rischia di essere inutile o addirittura fonte di perdite dovute a inefficienze, a potenziali danni reputazionali, a scelte di investimento inadeguate, ecc (Salvioni, D.M., Almici, A., 2020, p. 38).

I principi su cui si fonda la CE sono:

1. **Utilizzo di input circolari:** l'utilizzo di fonti e materiali rinnovabili o da riuso/riciclo aiuta a ridurre l'impatto ambientale (progettazione, produzione, distribuzione, riutilizzo, raccolta e riciclaggio).
2. **Estensione della vita utile:** progettare prodotti modulari e modulabili per facilitarne la riparazione, l'aggiornamento e la rigenerazione, preservandone il valore.
3. **Piattaforme di condivisione:** strumenti di condivisione e collaborazione tra utenti e proprietari permettono di ottimizzare i costi di beni e servizi e le risorse impiegate per produrli, favorendone un uso efficiente.
4. **Prodotto come servizio:** grazie alle tecnologie digitali, anziché di vendere un bene al cliente, oggi un'azienda può offrirgli il servizio corrispondente, riducendo così l'impatto ambientale.
5. **Nuovi cicli di vita:** valorizzare beni e prodotti oltre il termine della loro vita utile, attraverso processi di rigenerazione, riparazione e reimmissione sul mercato, riutilizzo con fini diversi dall'impiego iniziale, riciclo delle materie prime. È necessario superare l'idea secondo cui l'obsolescenza implichi lo scarto del prodotto.

L'adesione ai principi sopracitati può essere vista come una leva fondamentale per cambiare radicalmente l'attuale sistema economico (Gusmerotti N. M., et al., 2019). Tuttavia, le innovazioni radicali non sono sufficienti a modificare il sistema

economico nella sua interezza in quanto questi cambiamenti potrebbero necessitare di ingenti investimenti, che non tutte le aziende operanti nel nostro Paese hanno a disposizione, considerando che nel luglio 2019 le PMI rappresentavano il 92% delle aziende attive. È invece possibile, per le aziende, prevedere degli investimenti in innovazioni incrementali che integrino e rafforzino i principi dell'EC nella propria supply chain. Secondo alcuni studiosi, i recenti business model che nascono con un approccio volto alla "circolarità", potrebbero essere visti come punti di riferimento per i manager di aziende tradizionali nelle decisioni strategiche.

Come detto in precedenza, l'aspetto economico è sicuramente il driver più importante che spinge le aziende ad operare in ottica di EC. Infatti, quest'ultima si basa sul concetto di efficienza delle risorse, quindi minori input per avere maggiori output, implicando un risparmio sui costi ed ottimizzando il processo produttivo.

A seguire, l'altro driver per le aziende è la responsabilità ambientale. Sovente, infatti, le aziende sono spinte ad adottare un business model volto all'EC in quanto esiste la volontà di ridurre gli impatti ambientali negativi. Ottimizzando il processo produttivo, saranno necessari minori quantità di input per ottenere la massima quantità di output, si ridurranno le risorse naturali impiegate e si implementeranno politiche volte alla prevenzione dei rifiuti. In alcuni casi l'adozione di pratiche ambientali è mossa da motivazioni puramente economiche, in altri invece è spiegato da ragioni etiche e in questi casi i manager sono disposti a veder limitati i profitti a vantaggio della tutela ambientale. Le aspettative e le motivazioni del top management sono un fattore importante per la proattività ambientale: Del Brío et al. (2001, p. 318) hanno scoperto che quando i managers hanno un forte commitment e sono consapevoli dei vantaggi, svantaggi e degli strumenti della gestione ambientale, essi tendono a dare molta più importanza a livello formale alle issue ambientali all'interno dell'organizzazione. Infatti, se le aziende sono guidate da manager attenti all'ambiente, tutta l'organizzazione tenderà ad adottare comportamenti pro-ambientali.

Zucchella e Urban, nel libro *Circular Entrepreneurship* del 2019, hanno riportato alcune osservazioni riguardanti l'EC, facendo emergere degli aspetti molto importanti.

La ricerca ha individuato due grandi gruppi di aziende circolari: da una parte aziende ormai centenarie e di grandi dimensioni che si stanno muovendo in ottica di adozione dei principi. Dall'altra, piccole imprese, molto giovani, nate con un business model "circolare": queste sono maggiormente avvantaggiate in quanto nascono con una struttura organizzativa, una cultura aziendale e delle capacità che sono intrinsecamente circolari. Allo stesso tempo però, i big player del mercato hanno un forte impatto sullo sviluppo dell'EC e possono sostenere la crescita delle realtà più piccole con risorse limitate, dalla cui collaborazione entrambe traggono vantaggio: le prime in termini economici e le seconde in termini di apprendimento. I principi dell'economia circolare vanno oltre l'attività di produzione in sé, riguardano anche i servizi e più in generale determinano un vero e proprio approccio, una cultura. Inoltre, diventano fondamentali i fornitori di servizi circolari e nuove imprese, che, in ottica sistemica, forniscono risorse e capacità complementari ad altre organizzazioni.

Le aziende che operano in economia circolare non sono mai organizzazioni autonome e indipendenti ma hanno fortemente bisogno di creare un network di relazioni e collaborazioni con tutti gli stakeholder, dai fornitori, ai consumatori, dalla comunità e alle istituzioni. Per quanto riguarda la comunità, infatti, spesso i principi di circolarità abbracciano non solo le pratiche ambientali ma anche sociali. Qui possiamo citare quelle aziende che perseguono sia i principi dell'economia circolare che quelli dell'economia solidale (ad esempio impiegando nell'attività lavorativa persone svantaggiate) oppure che garantiscono che, le persone impiegate in azienda o nei loro fornitori, ricevano uno stipendio adeguato e lavorino in condizioni adeguate. Ciò è strettamente correlato alla necessità di concepire i business model, quelli circolari più di tutti, in ottica eco-sistemica includendo una varietà di attori. In questa condizione, è particolarmente rilevante che tutti i fornitori adottino i principi di circolarità e che ci sia allineamento in termini di strategie e obiettivi ed è sicuramente più complesso nel caso in cui un'impresa abbia diversi livelli di fornitori in tutto in mondo.

Tra gli attori chiave negli ecosistemi circolari, insieme ai clienti, comunità e fornitori, si posizionano i responsabili politici, che hanno un ruolo fondamentale

nel sostenere i progetti di EC e sviluppare una normativa che favorisca lo sviluppo della circolarità.

1.3 STAKEHOLDER THEORY E L'IMPORTANZA DELLE RELAZIONI NELL' ECONOMIA CIRCOLARE

Dal 2010 la forte globalizzazione ha determinato una riconfigurazione dei confini aziendali, che sono sempre più labili, e delle responsabilità di tutti gli attori coinvolti, stravolgendo le regole del mercato in termini di competizione, determinando un cambiamento radicale nel modo di agire delle aziende. Infatti, se in passato i manager di aziende concorrenti prendevano decisioni strategiche con l'obiettivo di sottrarsi quote di mercato vicendevolmente, cercando di massimizzare il proprio profitto, ad oggi non è così. Le arene competitive vedono sempre più players coinvolti, appartenenti a settori molto differenti tra loro, e provenienti da ogni parte del mondo: le aziende hanno quindi compreso la necessità di collaborare con altri players e stipulare accordi per poter essere sostenibili nel tempo. Aziende che competono su una determinata categoria di prodotto o servizio, possono comunque collaborare su altre funzioni come, ad esempio, la R&D perché in quanto oggi è fondamentale scambiarsi reciprocamente il know how, le conoscenze e le competenze necessarie per mantenere una buona posizione sul mercato: hanno acquisito la consapevolezza per cui la collaborazione genera maggior profitti per entrambi.

Inoltre, per molto tempo, le decisioni strategiche si sono focalizzate quasi esclusivamente sulle

aspettative economiche dei principali shareholder e soltanto negli ultimi trent'anni si è vista un'evoluzione che ha determinato un sempre maggiore impegno da parte dell'azienda nell'andare incontro agli interessi e alle aspettative di tutte le parti coinvolte. Questo ha richiesto un riconoscimento del legame ancora più forte della sfera economica, sociale ed ambientale in ottica di creazione di valore condiviso e sostenibile, determinando l'adozione a livello mondiale di principi e pratiche di responsabilità sociale d'impresa (Brondoni et al. 2019, p. 3; Brondoni & Mosca, 2017; Mosca & Civera, 2017). Di conseguenza, la governance aziendale ha assunto la consapevolezza che la creazione di valore nel lungo termine per gli azionisti non

può esistere se non avviene un multi-stakeholder management, che vede il coinvolgimento di dipendenti, fornitori, clienti, istituzioni. Ad esempio, i clienti sono sempre più coinvolti nella progettazione e nello sviluppo di prodotti e servizi, pensati da loro in base ai propri desideri ed esigenze (es: la Mulino Bianco con “Il Mulino che vorrei”): questo genera in loro maggior coinvolgimento e un più forte senso di responsabilità verso l’azienda, aumentando il loro engagement.

Sicuramente il ruolo dei social media è stato determinante nel ridisegnare il modo di interagire e di definire delle relazioni tra persone, dando a chiunque la possibilità di esprimere il proprio pensiero e le proprie preferenze. Spesso gli interessi dei diversi stakeholder sono in conflitto tra loro, tuttavia, le persone sviluppano un forte senso di solidarietà quando si tratta di risolvere questioni più urgenti che riguardano l’umanità nel suo insieme. In questi casi le aziende si fanno portavoce delle più grandi questioni a livello sociale e ambientale e, insieme a tutti gli stakeholder, si siedono intorno alla tavola rotonda per discutere di queste questioni, facendo da mediatori tra le parti. L’obiettivo per l’impresa non è diminuire il suo senso di responsabilità, ma è di aumentare la responsabilità e la consapevolezza di tutti coloro che si ritrovano intorno al tavolo, perché solo attraverso la collaborazione ed alla corresponsabilità, si potrà influire positivamente nel raggiungimento delle issue ambientali e sociali. A differenza del passato, quindi, gli stakeholder partecipano attivamente e in modo equilibrato alla “value co-creation”, in quanto hanno assunto la consapevolezza che attraverso la collaborazione è possibile generare maggior valore per tutti. In questi ultimi anni si è visto un forte aumento delle iniziative multistakeholder, un’opportunità per individui e organizzazioni di rafforzare le proprie relazioni ed essere propositivi nella definizione di soluzioni innovative attraverso varie prospettive (Brondoni et al., 2019, p. 6). In un panorama così complesso e consapevole del fatto che gli stakeholder collaborano tra loro ma hanno anche interessi e bisogni divergenti, è importante saper cambiare continuamente la prospettiva da cui osservare e risolvere i problemi. La sfida per le aziende socialmente responsabili è quella di sviluppare nuovi business model in grado di soddisfare le aspettative degli stakeholder, cercando di allinearne gli interessi.

Questo ha determinato anche un cambiamento radicale nella progettazione dei prodotti, che devono avere basso impatto ambientale, riducendo quanto possibile i rifiuti, prevedendo inoltre l'utilizzo di energie rinnovabili.

Quanto detto in precedenza risulta essere ancora più rilevante se l'impresa opera osservando i principi dell'economia circolare. Infatti, quest'ultima guida le aziende nella riorganizzazione dei propri modelli di business, concentrandosi sull'ambiente e sulla comunità, garantendo il coinvolgimento di tutti gli stakeholder. Si sta superando la prospettiva del singolo stakeholder, il consumatore finale, per adottare un approccio più ampio che coinvolga tutti in senso ampio. La creazione di relazioni a lungo termine con tutti i portatori di interesse è diventata sempre più importante ed è vista come una condizione necessaria per formulare una strategia di impresa di successo, che si adatti alla CE e rispetti le aspettative degli stakeholder. È importante quindi coinvolgere tutte le parti interessate affinché siano consapevoli della responsabilità e dell'impegno verso le questioni sociali e ambientali, ed il loro coinvolgimento è una condizione necessaria per l'attuazione delle decisioni legate all'economia circolare, i cui principi sono generalmente basati sui comportamenti responsabili ed etici di tutti gli attori. Il senso di appartenenza ad un gruppo più ampio, come la società, e la solidarietà, faranno nascere in loro la volontà di collaborare, generando engagement verso l'azienda. Quest'ultimo determinerà maggior empowerment di tutte le parti: sentendosi più responsabili verso problemi di più ampio respiro, assumeranno un ruolo fondamentale nella definizione degli obiettivi.

Tra gli stakeholder possiamo citare (Salvioni, D. M., & Almici, A., 2020):

- Consumatori:

con le proprie decisioni di acquisto manifestano la volontà di “premiare” le aziende che hanno un atteggiamento responsabile verso il territorio, quindi la comunità e l'ambiente. È importante coinvolgerli nelle attività aziendali, e comunicare con loro al fine di diffondere e condividere informazioni necessarie per un uso a lungo termine dei prodotti (come ridurre i rifiuti domestici, riciclaggio, riutilizzo ecc.). Inoltre, come già attuato da molte aziende, in ottica di coinvolgimento proattivo, è possibile includerli nel processo di co-produzione.

- Fornitori:

è importante che ci sia condivisione e allineamento di valori tra fornitori e clienti al fine di garantire che l'approvvigionamento avvenga secondo i principi di circolarità e sostenibilità (preferendo risorse rinnovabili e a basso impatto socio-ambientale).

- Governo:

dovrebbe sostenere e incentivare le imprese ad adottare i principi della CE; potrebbe introdurre misure specifiche (sussidi, incentivi, agevolazioni fiscali e finanziamento di idee per start-up) a sostegno di soluzioni innovative per la protezione ambientale.

- Partner industriali:

attraverso economie di scala, condivisione dei rischi e dei costi e un migliore posizionamento competitivo, si genererebbero effetti positivi all'interno dell'economia circolare.

- Università e centri di ricerca:

hub che consentono di generare una potenziale condizione di innovazione per le imprese che decidono di rinnovare i propri business model. Questo è possibile attraverso un'interazione e una collaborazione continua con le aziende, al fine di condividere know-how e sviluppare nuove modalità di approccio ai prodotti circolari.

- Dipendenti:

devono essere coinvolti nelle decisioni strategiche dell'impresa perché il loro contributo è fondamentale ai fini del raggiungimento del successo aziendale. Inoltre, la loro partecipazione attiva nella proposizione di idee, potrebbe favorire la creazione di processi e prodotti innovativi, che promuovono i principi della CE.

- Investitori:

il coinvolgimento degli investitori è fortemente rilevante in quanto con il loro contributo finanziario possono supportare il cambiamento verso un approccio circolare. È importante quindi comunicare e condividere con loro gli obiettivi strategici d'impresa, perché una comunicazione bidirezionale è essenziale al fine di avere un approccio proattivo.

È interessante sottolineare che il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse emerge anche dai sustainability report. Infatti, se in passato le aziende si rivolgevano soltanto agli shareholders, oggi invece sempre più spesso iniziano con “Ladies and gentlemen” oppure “Dear all” per evidenziare il senso di inclusività e di corresponsabilità.

Il loro coinvolgimento è essenziale al fine di sviluppare pratiche circolari: si passa da una prospettiva economica "customer-oriented" ad un approccio "multiple stakeholder" con una visione di joint value creation. Inoltre, avere un approccio proattivo, inclusivo e integrato nei confronti degli stakeholder è utile al fine di riorientare le decisioni strategiche e le attività aziendali.

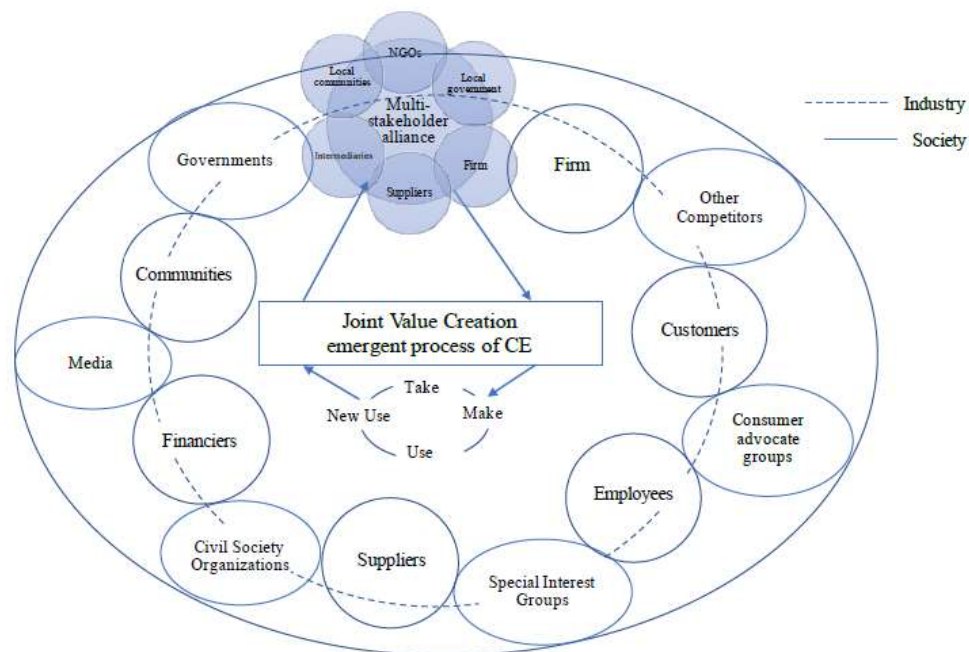
Tutto ciò, assume maggior valore se relazionato all'epidemia da Covid-19, che ha imposto un cambiamento delle relazioni. In questo periodo estremamente complesso, tutte le imprese si sono dovute attivare con grande flessibilità e credibilità per superare la crisi, anche grazie al forte impegno degli stakeholder esterni, come i consumatori, che si sono uniti alle aziende fornendo grande supporto e risorse necessarie. In alcuni casi è persino risultato determinante al fine di evitare gravi crisi economiche per le aziende. È questo il caso di Robiola di Roccaverano, un esempio lampante di iniziative multistakeholder. È un consorzio formato da allevatori, caseifici, affinatori/stagionatori operanti sul territorio piemontese, che ha rischiato di perdere centinaia di migliaia di euro durante il primo lockdown affrontato in Italia in seguito al Covid-19, in quanto avevano prodotto grandi quantità di Robiola rimaste invendute e prossime alla scadenza. Tuttavia, la comunità ha riconosciuto il grande valore di questa filiera sul territorio e di tutte le attività poste in essere per l'ambiente. Dunque, consapevole del difficile periodo da affrontare, si è attivata affinché tutte le Robiola prodotte non andassero sprecate. I cittadini hanno quindi lanciato un'iniziativa tramite un messaggio Whatsapp e i social network, promuovendo l'acquisto del formaggio, dimostrando un forte senso di responsabilità e di riconoscenza verso il consorzio.

Questo evento dimostra che se un'azienda è in grado di creare valore con e verso il territorio, nei momenti di difficoltà, la comunità sarà pronta ad attivarsi per supportarla in ottica di value co-creation. Inoltre, mantenere relazioni stabili e durature con i propri portatori di interesse, favorisce la creazione di un ambiente di

comunicazione aperto, in cui è possibile scambiarsi informazioni, risorse, generare nuove possibilità di apprendimento e innovazione.

Alla luce dei cambiamenti imposti dal Covid-19, è importante guardare all'economia in ottica relazionale, perché è la circolarità delle relazioni, più che le transazioni in sé, a favorire la creazione di nuove alleanze finalizzate alla creazione di maggior valore integrato (Casalegno et al., 2020, p. 152). A supporto di questa tesi, nel 2020, Civera e Freeman hanno ridefinito la mappa degli stakeholder in ottica circolare, al cui centro non si trova più l'azienda, che fin a quel momento era vista come unico soggetto di potere intorno a cui si posizionano tutti gli stakeholder.

Figura 3: *Mappa del pensiero circolare basata sulle relazioni*



Fonte: Casalegno, C., Civera, C., Mosca, F., & Freeman, R. E. (2020). *Circular Economy and Relationship-based View. Symphonya. Emerging Issues in Management, (1), 149-164.*

Ciò che emerge in un periodo di forte crisi come quello del Covid-19, è che gli stakeholder, guidati da valori e interessi comuni, si auto-armonizzano ridefinendo il proprio potere, i ruoli e le responsabilità con la volontà di risolvere qualcosa di più grande che va oltre l'azienda e che riguarda l'umanità nel suo insieme. Se individui responsabilizzati intraprendono strategie di relazione e riallocazione a livello locale, e potenzialmente a livello globale, potrebbe avvenire un cambio di mentalità a favore di una logica ad anello aperto e dinamico, che porterebbe ad un

processo integrato di creazione di valore (Casalegno et al., 2020, p. 162; Geissdoerfer et al., 2017; Murray et al., 2017).

1.4 IL RUOLO DELLA POLITICA EUROPEA NELL'ECONOMIA CIRCOLARE

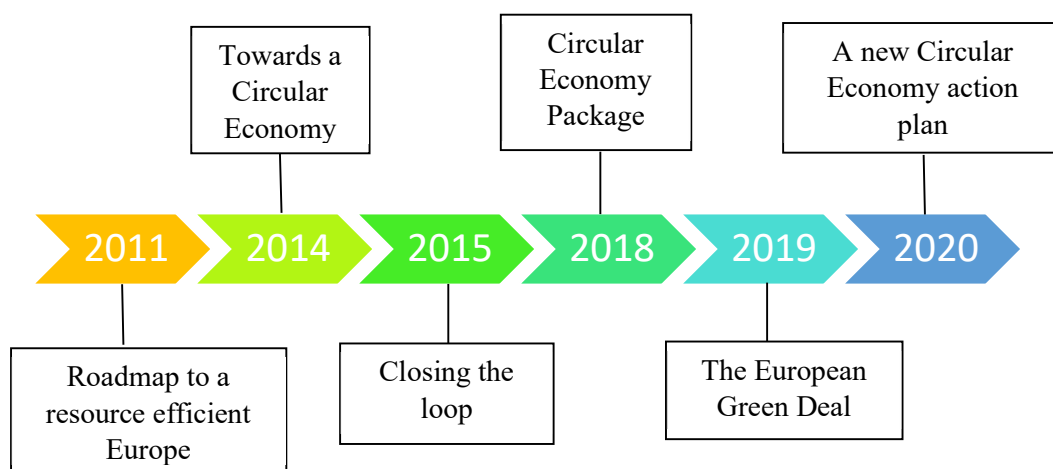
Come detto in precedenza, la transizione verso un'economia circolare richiede un approccio sistemico che coinvolge varie parti interessate, tra cui i responsabili politici e i legislatori a livello nazionale ed europeo, per mettere in atto normative e incentivi efficaci. Anche le autorità pubbliche e la società civile, nel suo insieme, contribuiscono ad aumentare la consapevolezza del pubblico e migliorare l'educazione dei consumatori (The EIB Circular Economy Guide Supporting the circular transition, 2018).

Le iniziative normative da un lato fanno pressioni sulle organizzazioni affinché sviluppino un approccio maggiormente sostenibile. D'altra parte, portano i manager a focalizzare la propria attenzione su questioni ancora non emergenti, guidandoli nell'assunzione di decisioni basate su esse.

L'Unione Europea, con i suoi piani d'azione, riprende diversi aspetti chiave della CE: eco-design, sprechi, rifiuti alimentari e di imballaggio, approvvigionamento delle materie prime, riciclo della plastica, biomasse ecc.

In particolare, è mostrata di seguito la timeline della Normativa Europea riguardo l'EC.

Tabella 1: *Timeline della Normativa Europea in ambito di economia circolare dal 2011 al 2020*



Fonte: *Convegno Circular Economy Report; modelli di business, soluzioni tecnologiche e potenziale dell'economia circolare nel nostro Paese*

Come si evince dal grafico, nel 2011 l'Unione Europea ha lanciato un'iniziativa chiamata "Roadmap to a resource efficient Europe" per un'Europa più efficiente per quanto riguarda le risorse nell'ambito dell'iniziativa Europe Flagship Initiative dell'Europe 2020 Strategy. L'obiettivo era proporre un quadro di azione, sottolineando la necessità di avere un approccio integrato in molti settori strategici e su più livelli. Sono state quindi raccolte le opinioni delle imprese e di tutti gli stakeholder sulle opzioni politiche per la Roadmap: sono stati chiesti pareri riguardo alla situazione attuale (opportunità esistenti e principali ostacoli ad un uso più efficiente delle risorse naturali) e sulla potenziale efficacia degli strumenti di public policy.

Il 2014 e il 2015 sono stati due anni importantissimi che hanno accelerato l'approccio da parte delle imprese all'economia circolare. In particolare, la Commissione Europea ha pubblicato "Towards a Circular Economy" e "Closing the loop of the CE action plan". Sono misure concrete volte ad incentivare le imprese e i consumatori ad avere un approccio circolare, promuovendo la riprogettazione dei prodotti che possono essere ripensati per essere utilizzati più a lungo, tenendo conto delle possibilità di riutilizzo; introdurre dei business model che instaurino nuove relazioni tra le imprese e tra imprese e consumatori; accordi

di collaborazione anche tra Stati e utilizzo di piattaforme digitali. Le misure proposte riguardano inoltre l'intero ciclo produttivo: dalla produzione e consumo, al mercato delle materie prime e alla gestione dei rifiuti grazie a nuove proposte legislative (ad esempio si proponeva di ridurre entro il 2025 il 30% dei rifiuti alimentari ed entro il 2020 di riciclare il 30% dei rifiuti marini).

“Circular Economy Package” del 2018 si propone di trasformare il modo in cui le materie plastiche e i prodotti in plastica sono progettati, prodotti, utilizzati e riciclati, prevedendo che tutti gli imballaggi in plastica entro il 2030 siano riciclabili. Sono quindi previste azioni per migliorare l'economia e la qualità del riciclaggio della plastica; per frenare i rifiuti di plastica; per guidare gli investimenti e l'innovazione e per sfruttare in termini positivi l'azione globale.

Il “Green Deal Europeo” è la nuova Agenda Europea per la crescita sostenibile, la risposta ai cambiamenti climatici e al degrado ambientale che minacciano il mondo intero. Ecco che l'Europa ha ipotizzato una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse stesse. Essa mira inoltre a proteggere, conservare e migliorare il capitale naturale dell'UE e a proteggere la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale e dalle relative conseguenze. Allo stesso tempo, tale transizione deve essere equa e inclusiva.⁴ È stato previsto un piano di azione volto a promuovere l'uso efficiente delle risorse passando ad un'economia pulita e circolare ed a ripristinare la biodiversità e ridurre l'inquinamento. Inoltre, è stata proposta una legge europea per raggiungere la neutralità climatica nel 2050, trasformando l'impegno morale in un obbligo giuridico, affinché tutte le organizzazioni dei diversi Paesi Europei si adeguino. Sono stati anche previsti sostegni finanziari per tutti i soggetti che decidono di passare alla “green economy”. Nel 2020 è stato definito il “Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe”, uno dei pilastri fondamentali della nuova Agenda Europea, che prevede misure di azione lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti. Se le persone

⁴ Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni (2019); *Il Green Deal Europeo*; Bruxelles

continueranno a consumare come oggi, nel 2050 avremo bisogno di tre pianeti a disposizione da cui poter attingere risorse. Basandosi sul lavoro svolto dal 2015, il nuovo Piano si concentra sulla progettazione e produzione per un'economia circolare, con l'obiettivo di garantire che le risorse utilizzate siano conservate il più a lungo possibile grazie allo stretto coinvolgimento degli imprenditori e della comunità. Il vicepresidente esecutivo per il Green Deal europeo, Frans Timmermans, ha dichiarato:

«Per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, preservare il nostro ambiente naturale e rafforzare la nostra competitività economica, è necessaria un'economia completamente circolare. Oggi, la nostra economia è ancora per lo più lineare, con solo il 12% delle materie e delle risorse secondarie reintrodotte nell'economia. Molti prodotti si rompono troppo facilmente, non possono essere riutilizzati, riparati o riciclati o sono esclusivamente monouso. Esiste un enorme potenziale da sfruttare sia per le imprese che per i consumatori. Con il piano di oggi lanciamo azioni per trasformare il modo in cui vengono realizzati i prodotti e consentire ai consumatori di fare scelte sostenibili a proprio vantaggio e per quello dell'ambiente.»⁵

In particolare, per quanto riguarda lo spreco alimentare, nel 2020 l'Europa ha lanciato il "Farm to Fork", una strategia che si proponeva come obiettivo una riduzione del 50% dello spreco alimentare pro-capite entro il 2030 da parte di ogni Stato membro.

1.4.1 STRATEGIA NAZIONALE PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

Come detto in precedenza, il successo della transizione ecologica è fortemente correlato, da un lato dalla capacità delle imprese, PA e no-profit di collaborare e, dall'altro, da un aumento di consapevolezza e di partecipazione da parte di tutti i cittadini, soprattutto i più giovani, al lungo processo che porterà ad uno sviluppo sostenibile, attraverso l'informazione, la comunicazione e l'educazione.

⁵ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_420

Per quanto riguarda il contesto italiano, si è incominciato a parlare di Circular Economy soltanto nel 2016 con la “Legge di stabilità”. Nel 2017, è stato pubblicato il documento “Verso un modello di Economia Circolare per l’Italia. Documento di inquadramento e di posizionamento strategico” che aveva l’obiettivo di definire l’EC e di definire un posizionamento strategico del Paese sul tema, tenendo conto degli impegni presi nell’ambito dell’Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, in sede G7 e nell’Unione Europea. Nel 2020 è stata emanata una “Legge di bilancio” con cui sono state introdotte alcune prime misure per il Green New Deal, istituendo un fondo per gli investimenti pubblici da 4,24 miliardi di euro per il triennio 2020-2023, che ha la finalità di sostenere i progetti e i programmi di investimento innovativi ad alta sostenibilità ambientale, tra cui quelli in Economia Circolare. È stato inoltre previsto il finanziamento di progetti di R&D industriale riguardanti l’EC. Dal 2017, il contesto ha subito forti cambiamenti, e ad oggi ci si è accorti di quanto sia urgente intervenire per ridurre le emissioni e contrastare il cambiamento climatico. Questo ha portato il nostro Governo a dover agire per definire nuove linee strategiche e nuovi piani in grado di supportare la transizione verso modelli circolari, considerando che, grazie alla tecnologia, sono nati nuovi settori produttivi capaci di generare value chain sostitutive a quelle tradizionali, massimizzando il recupero e il riciclo dei rifiuti. Quest’anno, nel 2021, è stata emanata la nuova “Strategia nazionale per l’economia circolare”, incentrata su eco-progettazione ed ecoefficienza, che ha l’obiettivo di definire i nuovi strumenti amministrativi e fiscali per potenziare il mercato delle materie prime, la responsabilità del produttore e del consumatore, la diffusione di pratiche di condivisione e di “prodotto come servizio”, supportare il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica, definire una roadmap di azioni e di target misurabili da qui al 2040 (<https://www.mite.gov.it/pagina/economia-circolare>). In particolare, la nuova strategia riguarderà le seguenti aree di intervento:

- progettazione ed innovazione di prodotto;
- bioeconomia;
- blue economy;

- materie prime critiche⁶.

Nel documento è esposta la nuova strategia, riassunta nei seguenti punti chiave:

- un nuovo sistema digitale che consenta la tracciabilità dei rifiuti al fine di prevenire fenomeni di gestione illecita di quest'ultimi;
- sistemi di incentivazione fiscale per supportare l'utilizzo di materiali derivanti dalle filiere del riciclo;
- rendere il riciclo più conveniente dello smaltimento in discarica, attraverso una revisione del sistema di tassazione;
- la promozione del diritto al riuso e alla riparazione;
- la riforma dei sistemi di EPR (Extended Producer Responsibility) e dei Consorzi per supportare il raggiungimento degli obiettivi comunitari;
- il rafforzamento degli strumenti normativi esistenti e l'applicazione di questi strumenti a settori strategici: costruzioni, tessile, plastiche, RAEE;
- il supporto allo sviluppo di progetti di simbiosi industriale, anche attraverso strumenti normativi e finanziari.

In particolare, nel 2019 in Italia sono stati prodotti 184 milioni di tonnellate di rifiuti, di cui 30 milioni rifiuti urbani e la restante parte di rifiuti speciali. Un dato confortante riguarda i comuni: il 60% di questi ha conseguito nel 2019 una percentuale di raccolta differenziata superiore al 65%.

Il percorso è ancora molto lungo, tuttavia, il fatto di riconoscere a livello comunitario che è necessario intervenire per modificare non solo il sistema produttivo delle aziende, ma anche le abitudini di consumo dei cittadini, è sicuramente un gran passo avanti. Sono piccoli passi ma forniscono un forte segnale del fatto che anche l'Italia ha intrapreso il viaggio verso la trasformazione del sistema da lineare a circolare, prevedendo politiche di supporto volte alla

⁶Le materie prime vengono definite critiche sulla base di due parametri: l'importanza economica e il rischio di approvvigionamento. L'importanza economica considera l'allocazione delle materie prime agli usi finali a livello industriale. Il rischio di approvvigionamento riguarda la concentrazione a livello di paese della produzione mondiale di materie prima e l'approvvigionamento nell'UE.

trasformazione verso un'economia più sostenibile e competitiva. Tuttavia, ci sono ancora enormi differenze tra Regioni. Alcune vedono una forte adesione ai principi della circular economy in diversi settori e nelle diverse fasi della supply chain (tra queste troviamo in Piemonte, la Lombardia, la Toscana, il Veneto ecc.); altre sono in fase di consolidamento dei principi dell' EC nella propria normativa (Emilia Romagna, Lazio, Sicilia ecc.) e infine Regioni come la Sardegna, Calabria, Umbria, Abruzzo ecc. che devono ancora prendere consapevolezza della necessità di creare una Normativa che spazi su vari settori e in varie fasi del ciclo di produzione. Per quest'ultime i progressi sono gradualmente e costanti e spesso sono indotti da scarsità di risorse o criticità ambientali.

1.5 I TREND DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Quello che ci si può chiedere è se le azioni poste in essere dai Governi, possano influire sulla scelta delle aziende di adempiere ai principi dell'economia circolare. Secondo uno studio eseguito dal Politecnico di Milano, in tutta Italia, coinvolgendo aziende di differenti settori, ciò che emerge è che una delle cause principali che frena lo sviluppo della CE, è proprio l'assenza di normative a supporto della trasformazione del sistema economico. D'altro canto, emerge che uno dei driver principali che spinge le imprese ad adottare pratiche manageriali per la CE, è rappresentato dalla presenza di incentivi che supportano le aziende nella realizzazione degli interventi necessari per raggiungere un modello circolare. Oltre a questi fattori esogeni, e quindi esterni all'azienda, è fondamentale la consapevolezza del top management, che definisce la vision imprenditoriale per guidare la trasformazione aziendale. Nonostante l'Italia abbia fatto numerosi passi avanti, manca ancora l'esistenza di un "ecosistema" circolare. Per fare ciò è necessario sviluppare un vero e proprio network tra gli attori di mercato, con l'obiettivo di lavorare insieme per supportare la transizione del modello economico verso l'EC, spingendo intere filiere produttive verso il nuovo approccio. Inoltre, è stato verificato che avere un approccio circolare, da parte delle aziende, determina benefici alle relazioni con i clienti con cui si instaura un rapporto basato sulla fiducia e un aumento di valore per il brand stesso.

Lo sviluppo dell'EC vede da un lato il miglioramento dell'efficienza nelle produzioni, e dall'altro il cambiamento dei modelli di consumo. È quindi necessario intervenire sulle modalità di consumo e sui comportamenti dei consumatori, affinché prendano delle decisioni di acquisto più sostenibili e responsabili, rendendoli consapevoli che ogni comportamento posto in essere, determina degli effetti sull'ambiente e sull'economia. Questo è un tema molto complicato su cui intervenire, perché riguarda i bisogni, le esigenze e i desideri, le abitudini di vita e le storie personali. È importante attivare a livello nazionale dei progetti volti ad educare le persone al consumo sostenibile, e al senso di responsabilità verso la società, l'ambiente e il sistema economico-produttivo, vedendo il coinvolgimento attivo di bambini e ragazzi. Se si riuscisse a sensibilizzare i bambini su questo tema fin da subito, potenzialmente potrebbero diventare degli adulti maggiormente consapevoli e responsabili perché ne hanno interiorizzato i principi. Il ministero dell'ambiente ha individuato tre campi di azione:

- preferire la condivisione e il possesso piuttosto che la proprietà di alcuni beni,
- avere atteggiamenti responsabili ed informati nei consumi (sia quelli materiali che quelli immateriali), scegliendo anche prodotti ad un prezzo maggiore, ma di qualità migliore e con un minor impatto sull'ambiente.
- cercare di riparare i prodotti per quanto possibile invece che sostituirli.

Sicuramente, anche in questo caso, ipotizzare un piano di incentivi da proporre alla comunità potrebbe indurre le persone verso acquisti circolari. A riguardo, Ipsos ha condotto un'indagine "L'Economia Circolare in Italia" che ci consente di avere un riscontro statistico a supporto dell'idea per cui è necessario intervenire per sensibilizzare maggiormente i consumatori. Hanno intervistato un campione di 988 persone, tra cui uomini e donne di età compresa tra i 16 e i 70 anni.

I dati da loro ottenuti evidenziano che il 76% degli intervistati conoscono il concetto di sostenibilità e il 40% i principi base dell'economia circolare. Il 72% ritiene che il Recovery Fund è importante affinché ci sia un'evoluzione verso l'economia "green", tuttavia, resta ancora poco conosciuto il Green Deal europeo (solo il 42% ha un'opinione positiva). È evidente un aumento della fiducia nel modello di

economia circolare, anche se non mancano le preoccupazioni: l'80% si dice preoccupato per l'occupazione e l'economia; il 45% per il welfare e il 39% per il funzionamento delle istituzioni. Con solo il 32% e il 27%, troviamo rispettivamente l'ambiente e la mobilità.

Questo rende evidente come ci sia un ampio margine di intervento da parte delle istituzioni e delle organizzazioni, per informare, educare e quindi rendere tutti maggiormente consapevoli e responsabili riguardo alle proprie decisioni di acquisto, sviluppando un maggior senso civico.

Il Covid-19 ha reso le persone più attente agli acquisti sostenibili sia in termini di attenzione alla scarsità delle risorse che all'impatto dei propri consumi. Nella "nuova normalità" è aumentato il numero di persone tra i 18 e i 24 anni che hanno iniziato ad acquistare prodotti di brand meno conosciuti ma più sostenibili o perché spinti da un legame emotivo o perché sostengono di sentirsi meglio. Tuttavia, dalla ricerca di mercato è emerso che soltanto due persone su dieci sono disposte a pagare un prezzo maggiore.

Oggi, spesso si osserva un gap in termini di conoscenza riguardo alla sostenibilità sia da parte dei consumatori che dei produttori. I primi hanno il dovere di informarsi riguardo al tema, ma allo stesso tempo le aziende devono mettere a disposizione di tutti le informazioni utili e necessarie, che vanno adeguatamente comunicate, affinché si possano prendere decisioni consapevoli. Anche le aziende hanno risentito degli effetti della pandemia: mentre prima approcciavano alla sostenibilità con relativa superficialità, considerandola solo come un elemento aggiuntivo per aumentare il valore del brand, in seguito alla pandemia è aumentato in modo rilevante il numero di aziende che si sono attivate per adottare un approccio circolare, perché consapevoli dei numerosi benefici che l'EC può apportare.

Dal report di Unioncamere e della Fondazione Symbola, le imprese che hanno investito nell' EC hanno registrato risultati di performance migliori rispetto alle aziende che non hanno investito nel green sia in termini di fatturato (+7%), occupazione (+2%) e di export (+4%). Hanno subito effetti come diminuzione della domanda, difficoltà nell'approvvigionamento delle forniture per la produzione, aumento dei prezzi delle forniture, ma rispondono più rapidamente ai cambiamenti e alle difficoltà del mercato. Le misure adottate sono: maggior ricorso alle

tecnologie di lavoro digitale; riorganizzazione dei tempi di lavoro per ridurre i costi; adattamenti nella gestione aziendale; aumento dell'utilizzo dei canali di vendita on-line; attività di formazione per il personale sulle nuove tecnologie digitali. Questo è stato possibile perché negli ultimi anni hanno investito molto sull'innovazione di processi e prodotti, R&D, brevetti, tecnologie 4.0 e personale altamente qualificato e molto giovane.

1.6 ECONOMIA CIRCOLARE NEL SETTORE FOOD AND BEVERAGE

Nel Rapporto sull'Economia Circolare 2021 redatto dal Circular Economy Network, sono stati analizzati i risultati raggiunti in diversi ambiti, tra cui la produzione, il consumo, la gestione circolare dei rifiuti oltre che gli investimenti e l'occupazione nel riciclo, nella riparazione e nel riutilizzo. Sulla base di indicatori relativi a ciascun ambito, è stata stilata una tabella prendendo in considerazione le cinque principali economie dell'Unione Europea: Germania, Francia, Italia, Spagna e Polonia. Sommando i risultati raggiunti in ogni settore, si ottiene "l'Indice di performance sull'economia circolare", che ci consente di determinare la seguente classifica.

Tabella 2: *Indice di performance sulla CE 2021: classifica dei cinque principali Paesi europei*

		2021
1°	Italia	79
2°	Francia	68
3°	Germania	65
3°	Spagna	65
4°	Polonia	54

Fonte: *Rapporto sull'Economia Circolare in Italia 2021*

Come emerge anche dalla ricerca di mercato sopra citata, l'Italia è il Paese europeo che più di tutti si sta avviando verso un approccio totalmente circolare, raggiungendo ottimi risultati in Europa.

In particolare, per quanto riguarda il settore Food&Beverage, è importante focalizzare l'attenzione sullo spreco alimentare, sull'impossibilità di numerose famiglie di accedere a beni di prima necessità e sull'inquinamento generato.

Per ogni dollaro speso per il cibo, la società paga due dollari in costi sanitari, ambientali ed economici (Ellen MacArthur Foundation). Questa affermazione fatta dalla Ellen MacArthur Foundation, fa riflettere molto sia i consumatori sia i produttori sul fatto che l'attuale sistema alimentare non è adatto a soddisfare le esigenze a lungo termine del futuro. È quindi necessario rivedere il sistema di produzione lineare che: estrae risorse limitate, è molto costosa e inquinante, ed è in grado di danneggiare interi ecosistemi. Attualmente, un terzo di tutto il cibo prodotto a livello globale (per il valore di 1 trilione di dollari) viene buttato via ogni anno, causando diversi problemi ambientali, ma soprattutto bisogna considerare che ancora oggi il 10% della popolazione mondiale continua a soffrire la fame. La soluzione è adottare un approccio circolare che sia in grado di riprodurre i sistemi naturali di rigenerazione affinché i rifiuti non esistano e affinché diventino l'input di un altro ciclo di produzione (es: le risorse organiche, prive di contaminanti possono essere riutilizzate come fertilizzante organico oppure è possibile riutilizzare alcuni sottoprodotti nel settore tessile o della bioenergia). Prevedendo che circa l'80% del cibo mondiale sarà destinato alle città entro il 2050, in questo scenario, le città sono dei veri e propri hub innovativi: possono ridistribuire attraverso infrastrutture il cibo commestibile in eccesso e trasformare i sottoprodotti alimentari, attraverso tecnologie e innovazioni emergenti, in prodotti con una finalità differente. Tra queste possiamo citare Biova, una startup che opera nel torinese e che ha come obiettivo ridurre gli sprechi alimentari: recupera il pane invenduto nella città metropolitana e lo trasforma in un'ottima birra. Anche le grandi multinazionali si sono attivate al fine di ridurre gli sprechi: un esempio è Barilla che, grazie alla collaborazione con Favini, ha avviato il progetto CartaCrusca, la prima carta nata dalla crusca non più utilizzabile per il consumo alimentare. Tutto ciò porterebbe alla creazione di una bioeconomia, in grado di autodeterminare un equilibrio in termini economici, ambientali e sociali.

Inoltre, è possibile intervenire al fine di prevenire lo spreco alimentare. Esistono numerose applicazioni, tra cui MyFoody, che consentono una migliore

corrispondenza tra l'offerta e la domanda su diversi tipi di alimenti, prevedendo una politica di sconti sui prodotti in scadenza o proponendo un riutilizzo di prodotti troppo maturi per i punti vendita alimentari.

La pandemia da Covid-19 ha evidenziato la vulnerabilità dell'attuale sistema alimentare, ponendo nuovamente l'attenzione sulla qualità del cibo che arriva sulle tavole di tutti gli italiani, affinché sia un cibo attento al territorio e all'ambiente. Tuttavia, è necessario migliorare la raccolta, i processi di produzione, la distribuzione e le infrastrutture che lo valorizzano, ad esempio la formazione di distretti del cibo⁷ sul territorio regionale. Come detto in precedenza, la pandemia ha modificato profondamente le abitudini di acquisto dei consumatori, che sempre più si sono affidati a piccoli dettaglianti locali o all'ordinazione di cibo direttamente dagli stessi agricoltori anche grazie all'ausilio di piattaforme online. Tra queste citiamo Cortilia, un "mercato agricolo" online, una food tech company specializzata nella filiera corta, che mette in contatto diretto consumatori e agricoltori. C'è quindi la necessità di riconnettere le città con il cibo e con gli agricoltori stessi: l'approvvigionamento locale supporta lo sviluppo di pratiche rigenerative, determinando grandi benefici agli ambienti locali e alla salute delle persone. Oltre a ciò, sono cambiate le abitudini di consumo, osservando nel mezzo della pandemia un aumento della domanda di alimenti percepiti come più sicuri e più sani. Consapevoli del fatto che dopo solo 21 giorni un'azione può diventare abitudine, possiamo quindi dedurre come molte delle tendenze rilevate durante il 2020 nel settore alimentare, continueranno ad esistere anche in futuro.

Sono state individuate delle misure da poter attuare affinché questo settore possa abbracciare i principi dell'economia circolare, generando grandi vantaggi sia in termini climatici che per la salute delle persone. Le misure sono:

- produzione di cibo sostenibile: consumare cibi freschi, a km0 locali e stagionali, produzione alimentare sostenibile ed annessa certificazione;
- riduzione degli eccessi di consumo e di conseguenza riduzione dello spreco alimentare: in caso di eccesso, è possibile ridistribuirlo per combattere l'insicurezza alimentare;

⁷ <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/promozione-qualita/distretti-cibo>

- dieta salutare: diminuzione del consumo di carne, favorendo cibi vegetariani;
- progettazione e commercializzazione di prodotti alimentari più sani: le attività di marketing svolgono un ruolo fondamentale che è quello di renderli più attraenti per le persone, e allo stesso tempo è importante sviluppare prodotti e ricette che utilizzano sottoprodotti alimentari come ingredienti.

Se realizzato, l'approccio dell'economia circolare potrebbe produrre enormi vantaggi per le economie locali, la salute umana e l'ambiente, oltre a contribuire a raggiungere molti degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals; SDGs).

Gli SDGs sono gli Obiettivi di sviluppo sostenibile per il 2030 concordati dagli Stati membri delle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile, approvata a settembre 2015. Gli obiettivi sono 17 ciascuno dei quali è articolato in 169 target: quest'ultimi sono fondamentali perché guidano le azioni di aziende e cittadini nel raggiungimento degli stessi. Affinché l'Agenda 2030 possa realizzarsi, è fondamentale che tutti gli stakeholders si assumano un forte commitment nel raggiungere gli Obiettivi.

Figura 4: *Sustainable Development Goals (SDGs) 2030*



Fonte: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

2. GESTIONE STRATEGICA DELLE RISORSE UMANE (SHRM)

Dalla pubblicazione di diversi studi a livello internazionale, emerge come molti dipendenti sono sempre meno soddisfatti del lavoro che svolgono e provano uno scarso senso di appartenenza all'azienda e ai suoi valori. Questo ha determinato un crollo della motivazione e dell'impegno: secondo un rapporto del Gallup Institute elaborato nel 2021, solo il 20% dei dipendenti nel mondo si sentono "engaged" con il loro lavoro e l'azienda in generale. Secondo questo studio, per risolvere il problema relativo all'engagement dei propri dipendenti, le aziende tendono ad utilizzare due approcci diametralmente opposti anche in termini di risultati. Il primo, meno efficace, è detto "employee survey" e consiste nel sottoporre periodicamente dei questionari ai propri dipendenti per misurare le percezioni che hanno del proprio ruolo e del posto di lavoro. Tuttavia, coinvolgere i propri dipendenti su un tema attraverso un sondaggio non è sufficiente se non esiste una continuità determinata da una visione di lungo termine, in quanto le metriche in sé non servono per guidare il cambiamento o migliorare il luogo di lavoro e si genera il rischio di comunicare internamente promesse non realizzabili. Inoltre, in alcuni casi, i manager interpretano i risultati ottenuti solamente per poter sostenere che l'azienda sta ottenendo dei buoni risultati piuttosto che per individuare e risolvere problemi organizzativi e gestionali che ostacolano il coinvolgimento e le prestazioni aziendali.

Il secondo, invece, è quello risultato più efficace: consiste nell'adottare un approccio esperienziale che prevede un coinvolgimento attivo dei dipendenti in tutti i processi aziendali, inclusi quelli volti all'impegno verso la sostenibilità, determinando miglioramenti sia nelle prestazioni individuali che aziendali. Nonostante questo approccio richieda grandi investimenti e un forte commitment, le aziende che lo adottano hanno maggiori probabilità di vedere un aumento dell'engagement dei dipendenti.

2.1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM)

«HRM is about the management of people in order to achieve desired results.»

(Armstrong, M.; Taylor, S., 2020, p. 1)

Il tema alla base del coinvolgimento dei dipendenti è l'HRM, cioè la human resources management.

Nonostante comunemente si parli di “risorse umane” all'interno delle organizzazioni, questo è un termine controverso: secondo alcuni studiosi, tra cui Osterby e Coster, questo termine pone sullo stesso piano le persone, i beni materiali, il denaro e la tecnologia, con il rischio di ridurre significativamente il valore che ogni singola persona ha come essere umano. Per questo motivo loro suggeriscono di parlare di “people management”, sottolineando l'importanza della gestione delle persone, piuttosto che “human resources”, anche se ancora oggi è il termine più utilizzato. Tuttavia, come vedremo in seguito, non tutti gli studiosi si trovano d'accordo con questa interpretazione.

L'HRM, secondo Boxall, consiste in tutte quelle attività riguardanti la gestione delle relazioni dei dipendenti in azienda, considerando che ogni risorsa umana è unica in termini di conoscenze, skills, networks, personalità e motivazione (Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P., 2007). Di conseguenza, l'HRM implica considerare sia la gestione delle persone in ottica di raggiungimento dei risultati aziendali, che in ottica di rispetto e promozione degli interessi delle persone che vi lavorano.

2.1.1 LA NASCITA E LO SVILUPPO DEL CONCETTO DI HRM

Il termine gestione delle risorse umane è apparso in letteratura soltanto negli anni '60 ed era intesa come filosofia del modo in cui le persone avrebbero dovuto essere gestite in un'organizzazione. Esso era sostenuto da diverse teorie tratte dalle scienze comportamentali e dai campi della gestione strategica, della gestione del capitale umano e delle relazioni industriali. Schuler sosteneva che l'HRM era come una filosofia in grado di guidare l'organizzazione nel modo di valorizzare le risorse umane, affinché potessero avere un ruolo centrale nel successo complessivo dell'azienda (Randall, S., Schuler, 1992). E, come definito da Storey ed altri, questa

filosofia consisteva nel presupposto che fosse la risorsa umana a dare un vantaggio competitivo all'organizzazione, con l'obiettivo di rafforzare l'impegno dei dipendenti: le decisioni in materia di gestione delle risorse umane sono di importanza strategica e di conseguenza le politiche di gestione delle risorse umane dovrebbero essere integrate nella strategia aziendale (Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J., 2001).

Secondo Armstrong, la HRM poteva essere intesa da alcuni managers come un vino nuovo in vecchie bottiglie, cioè semplicemente come un nuovo termine che aveva sostituito il precedente "gestione del personale". Tuttavia, egli sosteneva anche che la HRM, al contrario della gestione del personale, poneva attenzione sull'importanza di gestire le persone, i dipendenti, come una risorsa chiave e quindi come parte dei processi di pianificazione strategica di impresa (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020, p. 5; Armstrong, 1987).

Anche gli studiosi Torrington e Hall si sono espressi a riguardo: secondo loro la differenza risiede nel fatto che la gestione del personale è incentrata sulla forza lavoro e quindi diretta ai dipendenti, al contrario, la HRM si focalizza sulle risorse e quindi si occupa del fabbisogno complessivo di risorse umane nell'organizzazione (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020, p. 5; Torrington, D., Hall, L., 1991).

Uno dei principali studiosi che ha contribuito alla filosofia della HRM, è Karen Legge. Egli ha sottolineato un aspetto fondamentale che ha portato alla definizione della strategic HRM, in particolare sosteneva che "le politiche di gestione delle risorse umane dovrebbero essere integrate con la pianificazione aziendale strategica e utilizzate per rafforzare una cultura organizzativa appropriata (o modificare una cultura inappropriata), in cui le risorse umane sono di grande valore e fonte di vantaggio competitivo, che possano essere valorizzate nel modo più efficace da politiche che promuovono il commitment e che, di conseguenza, promuovono la volontà dei dipendenti di agire con flessibilità nell'interesse della ricerca dell'eccellenza per l'azienda (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020, p. 6; Legge, K., 1989).

Con l'enfasi sulla strategia, l'impegno, i diritti degli stakeholder e la necessità di considerare i dipendenti come beni e non come costi, la gestione delle risorse umane è stata una svolta pionieristica rispetto alla tradizionale gestione del personale.

Riferendosi all'HRM strategico (SHRM), Hall e altri hanno osservato che questo passaggio ha segnato, nelle organizzazioni, un forte cambiamento nel ruolo e nell'influenza dei professionisti delle risorse umane (Hall, L., et al., 2009, p.69), che sono diventati sempre più in grado di integrare in modo equilibrato gli interessi e le esigenze del datore di lavoro, dei dipendenti e della società in cui si definiscono le relazioni.

2.2 STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

I professionisti delle risorse umane (HR) usano il termine strategic HRM in senso ampio, per sottolineare l'idea per cui un'efficace gestione delle risorse umane contribuisce all'efficienza aziendale. Sebbene il significato di SHRM sia variato nel tempo e sia differente in relazione al contesto culturale di riferimento, si basa sul presupposto che un sistema integrato di gestione delle risorse umane adeguatamente progettato e collegato al contesto, produce risultati positivi per l'intera organizzazione. Gli studiosi della SHRM considerano le organizzazioni come sistemi complessi di elementi interconnessi, ed ogni elemento influenza il funzionamento del sistema ed è influenzato, a sua volta, da altri elementi del sistema (Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S.; Jiang, Kaifeng, 2014, p. 3; Ackoff, 1981). In quest'ottica, i sistemi di gestione delle risorse umane non possono essere compresi nella loro interezza se non si considerano le relazioni con gli altri elementi dell'organizzazione ed è per questo motivo che la SHRM è fortemente contestualizzata e dinamica.

La SHRM implica quindi un approccio a lungo termine, che consideri le esigenze aziendali e che determini un equilibrio e una perfetta integrazione tra risorse umane, l'ambiente esterno e la strategia di business: gli stessi studiosi Schuler e Jackson hanno affermato che la SHRM si occupa di collegare le persone con i bisogni strategici di business.

La SHRM è quindi un'evoluzione non solo concettuale, ma anche pratica, del concetto di gestione delle risorse umane ed implica che le questioni chiave della HRM siano affrontate strategicamente. È un vero e proprio processo che, secondo alcuni studiosi, si occupa di trasformare l'intento strategico in azione. Agire in modo strategico significa avere visione ampia e a lungo termine di ciò che deve

essere fatto e garantire che le strategie delle risorse umane siano integrate con le strategie di business e che si supportino reciprocamente. Quindi la SHRM ha lo scopo di guidare il processo di sviluppo e attuazione della strategia delle risorse umane con particolare attenzione all'integrazione tra la strategia di HR e la strategia di business: essa può dirsi implementata solo se produce azioni e reazioni considerabili strategiche.

2.2.1 DEFINIZIONE

A partire dagli anni '90, una gran parte dei ricercatori ha iniziato ad approfondire empiricamente quanto fino a quel momento era solamente un assunto implicito e cioè la relazione tra la gestione delle risorse umane e i risultati di business, cercando di capire se, in che modo e con quali meccanismi, essa impatti sulle prestazioni aziendali.

Già nel 1989, Crozier poneva l'accento sulla criticità della risorsa umana:

“La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale.”

(Fazzari, A. L., Bini, S., 2008, p. 22; Crozier, 1989, p. 20)

La SHRM è stata definita da Wright e McMahan come il modello di distribuzione pianificata delle risorse umane e di attività volte a consentire ad un'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi (Wright, P. M.; McMahan, G. C., 1991, p. 298). Con questa definizione si evidenzia, da un lato, la forte correlazione con il processo di gestione strategica, e dall'altro il coordinamento e la coerenza con le diverse pratiche di gestione delle risorse umane. In seguito, è stato definito da Kaufman come la scelta, l'allineamento e l'integrazione del sistema HRM di un'organizzazione in modo che le sue risorse di capitale umano contribuiscano in modo più efficace al raggiungimento degli obiettivi strategici di business (Kaufman, B. E., 2015, p. 404).

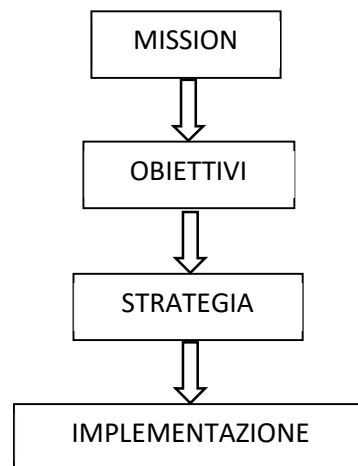
I manager che pensano in modo strategico avranno una visione ampia e a lungo termine di dove l'intera organizzazione sta andando. Tuttavia, sono anche

responsabili, innanzitutto, di pianificare come allocare le risorse in relazione al contributo che possono fornire all'attuazione della strategia e di gestire queste opportunità di contributo in modo che aggiungano valore ai risultati raggiunti dall'azienda.

2.2.2 STRATEGIA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Armstrong sostiene che la strategia è determinata da tre caratteristiche fondamentali: è proiettata al futuro, va quindi vista come un fine, e ancora prima come un mezzo che guida un'azione mirata a fornire il risultato richiesto (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020). Una buona strategia, secondo Abell, assicura che le organizzazioni si adattino alle mutevoli richieste e circostanze padroneggiando il presente e anticipando il futuro. In secondo luogo, la strategia mira a raggiungere l'adattamento strategico: c'è la necessità di raggiungere un equilibrio e una forte coerenza tra la strategia delle risorse umane e la core strategy. In terzo luogo, la strategia riconosce che la capacità organizzativa di un'impresa e quindi la sua capacità di funzionare efficacemente, è strettamente dipendente dalla qualità e dalla quantità delle risorse e il loro potenziale nel fornire risultati. (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020, p. 27; Abell, 1993).

Figura 5: *Processo strategico*



La gestione strategica può essere semplificata con un processo lineare che parte dalla definizione della mission aziendale e, passando attraverso gli obiettivi

strategici, arriva alla definizione della strategia e quindi ad una sua implementazione.

La strategia è distintiva, cioè aziende operanti nello stesso settore, con strategie aziendali differenti, avranno anche bisogno di implementare differenti strategie di gestione delle risorse umane. Inoltre, ciascuna azienda implementa la propria strategia facendo leva sulle risorse e sulle competenze che ha a disposizione e che saranno sicuramente diverse da altre aziende: qui è necessariamente inclusa la risorsa umana con le proprie competenze e abilità. Le decisioni strategiche richiedono un approccio integrato alla gestione dell'organizzazione: l'integrazione strategica è una caratteristica fondamentale del modello SHRM.

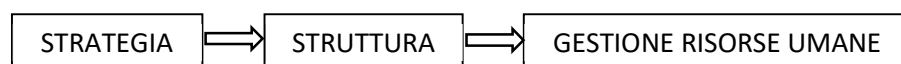
Quindi, nell'insieme della gestione strategica, la gestione delle risorse umane diventa uno dei diversi modi con cui le organizzazioni realizzano i loro obiettivi strategici e con cui poter ottenere vantaggi competitivi e sostenibili di successo.

La relazione tra strategia e gestione delle risorse umane può essere analizzata e costruita attraverso tre differenti approcci (Costa, G., Gianecchini, M., 2019):

1. Approccio lineare (o sequenziale):

si basa sul paradigma strategia-struttura (Chandler, 1963): la scelta del *cosa* produrre è una competenza della strategia, invece quella del *come* produrre, una competenza dell'organizzazione. Esiste una relazione lineare: una volta definita la strategia dell'organizzazione, sarà costruita la struttura più adatta a implementarla e saranno inserite le risorse umane necessarie (Costa, Gianecchini, 2009). Solitamente è l'approccio usato nella fase iniziale di un'organizzazione oppure in aziende che operano in ambienti semplici e stabili e che sono verticali, cioè il cui potere è concentrato al vertice. Questo approccio potrebbe risultare fallimentare nel caso di situazioni più complesse e instabili.

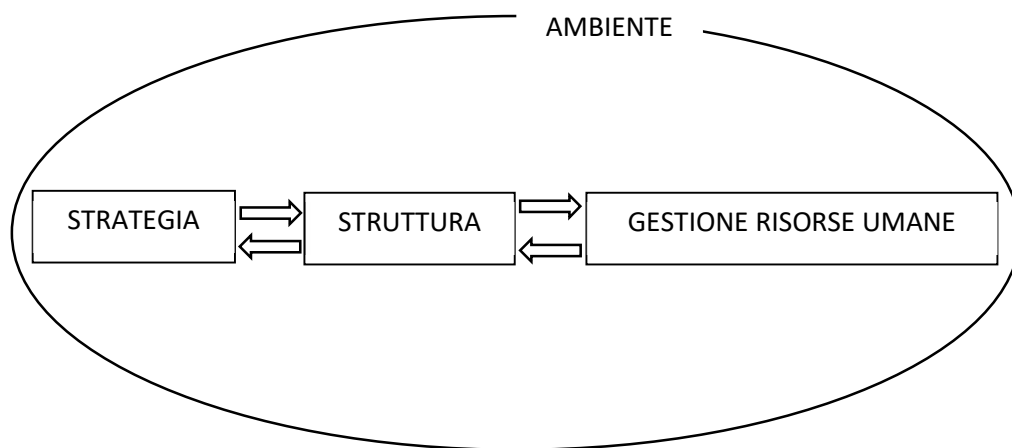
Figura 6: *Approccio lineare*



2. Approccio interdipendente:

è applicabile in aziende che operano in un ambiente complesso e variabile, in cui il potere decisionale e le capacità distintive non sono in mano al vertice. In questo caso, le tre variabili, strategia, struttura e gestione delle risorse umane, si influenzano reciprocamente e sono continuamente sottoposte alle pressioni dell'ambiente in cui cercano di trovare un equilibrio. La struttura si adatta alla strategia che a sua volta è influenzata dalla struttura e quindi anche dalla gestione delle risorse umane, in un processo circolare (Costa, Gianecchini, 2009). La strategia di domani sarà il prodotto dell'attuale strategia e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente.

Figura 7: *Approccio interdipendente*

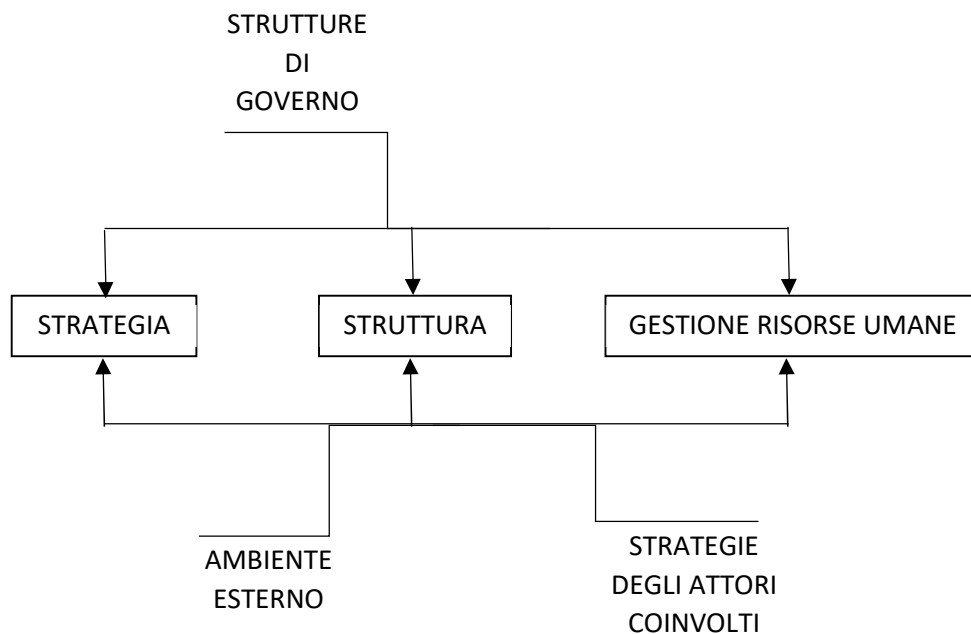


3. Approccio evolutivo:

considera l'organizzazione come un sistema che apprende e si trasforma tramite l'interazione continua con soggetti interni ed esterni che a loro volta interagiscono con i cambiamenti ambientali. Questi cambiamenti sono la causa e l'effetto della strategia aziendale che consiste, quindi, nella capacità di creare alternative che creino valore dominando e sfruttando l'ambiente, piuttosto che subendolo. Il sistema composto da impresa-ambiente si modifica e si evolve continuamente sotto la spinta di una pluralità di soggetti (manager, stakeholder ecc..) che influiscono nella determinazione della strategia (seguendo la logica path dependence, per cui ogni decisione passata interagisce con quelle attuali). La stessa struttura non è

definita solo dalle relazioni interne (come la struttura gerarchica) ma anche dal mercato, in quanto l'organizzazione è collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio.

Figura 8: *Approccio evolutivo*



Questi tre approcci evidenziano l'importanza della strategia nella definizione delle pratiche di gestione del personale. In questo senso, la strategia intesa sia in senso ampio anche in relazione alla gestione delle risorse umane, secondo Wright e McMahan, fa riferimento a due grandi teorie: la teoria delle cinque forze competitive di Porter e la resource based view di Barney (Wright, P. M.; McMahan, G. C, 1992).

La teoria delle cinque forze competitive di Porter sostiene che, le aziende, per poter ottenere un vantaggio competitivo di successo, devono studiare il settore e la relativa posizione dell'azienda sul mercato, effettuare una corretta analisi dei concorrenti, dei possibili nuovi entranti, degli eventuali prodotti sostitutivi, e del potere dei clienti e dei fornitori. Le aziende possono decidere di adottare tre differenti strategie:

- di differenziazione: il prodotto ha caratteristiche distintive rispetto a quello dei concorrenti e consente di essere percepiti dal cliente come unico e quindi il cliente sarà disposto a pagare un prezzo superiore a quello di mercato;
- leadership di costo: il prodotto è uguale a quello dei concorrenti ma è ottenuto con un costo inferiore;
- focalizzazione: il prodotto interessa un segmento ristretto del settore, in cui compete con una delle due strategie sopra descritte.

L'azienda adotta una di queste strategie tenendo bene presente quali siano i punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa e le minacce e le opportunità presenti sul mercato. Questo approccio potrebbe essere considerato limitante per l'impresa che non avrà completa autonomia, ma dovrà adattarsi alle condizioni del settore. Secondo alcuni studi, le organizzazioni con politiche di HR strategiche, dovrebbero avere un livello di prestazioni più elevato se queste sono coerenti e in linea con la strategia competitiva, considerando un elevato coinvolgimento dei dipendenti nel processo di pianificazione.

Tra i più importanti studiosi che si sono occupati di approfondire il tema della SHRM, è necessario citare Barney (1991) e la "resource-based view". Con questa teoria si cerca di superare i limiti sopra individuati, focalizzandosi sull'impresa nella sua unicità e allontanandosi da uno studio puramente di settore. Egli afferma che le risorse umane di un'organizzazione, intese nella loro collettività, siano una fonte di vantaggio competitivo unica e non facilmente imitabile: essendo risorsa, è difficilmente sostituibile. Il vantaggio competitivo dipende proprio dal processo con cui l'azienda acquisisce e sviluppa al proprio interno una collettività di risorse, competenze e capacità organizzative diverse dai concorrenti e non trasferibili attraverso il mercato se non perdendo valore (non perfettamente mobili). Di conseguenza, l'insieme di capitale umano di alta qualità e le pratiche di gestione delle HR, consentono all'organizzazione di implementare strategie di creazione di valore inimitabili dai concorrenti.

Barney definisce le risorse come tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentino l'efficacia e l'efficienza (Barney, J., 1991, p. 101). Con il termine risorse si intendono quindi tutti i fattori

tecnologici, finanziari e umani impiegati nell'impresa; la capacità consiste nella formazione di conoscenze, saperi e capacità operative attraverso processi di apprendimento specifico. L'insieme di queste risorse si trasforma quindi in competenze distintive, che sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

Quindi, oggi più di prima, le aziende competono sul mercato non solo in termini di prodotto, ma soprattutto in termini di competenze distintive, le skills appartenenti a ciascuna risorsa interna che, se correttamente combinate con le risorse esterne, contribuiscono alla creazione di valore sostenibile.

Per integrare in modo coerente le risorse con la strategia aziendale, esistono due differenti tipi di approcci (Costa, G., Gianecchini, M., 2019):

1. Approccio strumentale: è tipico della relazione lineare tra strategia, struttura e gestione delle risorse umane poiché la risorsa umana viene vista come un soggetto passivo che deve essere in grado di adattarsi, modificando i propri comportamenti, per rispondere alle esigenze del business. Quindi, la risorsa umana è semplicemente un soggetto passivo strategico nelle mani del vertice dell'organizzazione, che detiene il potere decisionale. Questo approccio è coerente con la teoria delle forze competitive di Porter.
2. Approccio costitutivo (Camuffo e Costa, 1993): si basa sull'idea che le risorse umane abbiano un ruolo fondamentale nella definizione del vantaggio competitivo. Il carattere costitutivo delle politiche di gestione delle risorse umane emerge solo se la persona è considerata un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nel sistema organizzativo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni, ed è anche portatore di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovare e di sviluppare e gestire il proprio valore (Costa, G., Gianecchini, M., 2019). Un pensiero simile è stato espresso anche da Boudreau e Ramstad nel 2007: la risorsa umana non deve essere vista solo come uno strumento, ma come elemento costitutivo e attivo della strategia aziendale. È una così detta risorsa intangibile, un capitale intellettuale, il cui valore non è quantificabile ma allo stesso tempo continuerà a crescere, mostrandosi una vera e propria fonte di

vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Boudreau, J. W. , Ramstad, P. M., 2007). Questo approccio è invece coerente con la resource based view di Barney.

Altri ricercatori sostengono che, a supporto della *resource based view*, esistono altri elementi che influiscono nel raggiungimento del successo aziendale, tra cui la A.M.O. Theory (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2003).

A.M.O. è un acronimo che sta per ability, motivation and opportunity, e fa riferimento alla prestazione aziendale come risultato delle prestazioni individuali, strettamente connesse alle abilità, alla motivazione e alle opportunità di ogni singolo. Le pratiche di gestione delle risorse umane sono finalizzate allo sviluppo di abilità, conoscenze e motivazione e, offrendo ai dipendenti le giuste opportunità per un agire individuale (formazione, coinvolgimento nei processi decisionali e partecipazione a progetti esperienziali ecc..), si aumenterebbero le probabilità di ogni singolo di ottenere migliori risultati, determinando quindi una migliore performance organizzativa. Tutto ciò spinge i dipendenti ad andare oltre il loro puro ruolo lavorativo, mostrando comportamenti organizzativi prosociali, funzionali al miglioramento della prestazione organizzativa e all'aumento dell'innovazione aziendale (Hyde et al., 2009; Jiang, Lepak, Hu e Baer, 2012; Ceylan, 2013).

Un'altra teoria che spiega gli effetti positivi delle pratiche di SHRM è quella degli scambi sociali, avviata negli anni '50 da Homans e ripresa da Blau nel 1964. Quest'ultimo sostiene che le organizzazioni sono dei luoghi di transazioni a lungo termine, sociali e reciproci tra i loro rappresentanti e i dipendenti. Questi scambi si riferiscono a relazioni esistenti tra due o più parti: ad un atteggiamento positivo di una delle due parti, si crea un'aspettativa di un comportamento altrettanto positivo dalla controparte, instaurando una relazione condizionata dalla fiducia di una delle due parti rispetto ai potenziali obblighi della controparte. Associato al tema della gestione delle risorse umane, questo significa che spesso i dipendenti tendono a ricambiare il trattamento ricevuto da manager, collaboratori e dall'organizzazione nel suo complesso, basandosi sulla percezione che essi hanno del bilanciamento tra investimenti personali e risultati ottenuti nel contesto lavorativo. Secondo Zhang lo

scambio sociale non va però confuso con lo scambio economico: una percezione di scambio prettamente economico, molto probabilmente non determinerà effetti positivi, ma insoddisfazione lavorativa, scarso coinvolgimento lavorativo e crisi emotive (Zhang e al., 2013). Quindi le pratiche di gestione delle risorse umane diventano, in quest'ottica, il punto di partenza per lo scambio sociale, secondo cui i dipendenti saranno propensi a contraccambiare contribuendo a raggiungere risultati positivi di business.

I modelli teorici sopra esposti pongono enfasi sul contenuto delle pratiche di gestione delle risorse umane e quindi ciò che queste determinano: creazione di competenze, motivazione, innovazione ecc.

2.3 PROSPETTIVE TEORICHE E OBIETTIVI DELLA SHRM

Oltre alle teorie che spiegano l'efficacia delle pratiche di SHRM, è necessario analizzare le prospettive di ricerca che rappresentano l'ampio scenario approfondito da diversi studiosi. In particolare, la domanda di ricerca tenta di analizzare il legame esistente tra implementazione delle pratiche di gestione del personale e le performance aziendali.

Delery e Doty illustrano tre dominanti prospettive, a cui si aggiunge una quarta (la prospettiva

contestuale), come ulteriore evoluzione della prospettiva della contingenza (Delery, J. E., Doty, D. H., 1996).

1. Prospettiva universalistica:

assume che esiste un insieme di pratiche di gestione delle risorse umane che sono definibili strategiche per qualunque organizzazione, indipendentemente dal settore o dalla dimensione. Queste vengono definite universali perché qualunque organizzazione può trarre benefici in termini di performance dalla loro implementazione. Vengono chiamate buone pratiche oppure pratiche di lavoro ad elevata prestazione e sono ad esempio: valutazione del personale sulla base di risultati e comportamenti, organizzazione del lavoro che favorisca la crescita professionale e allo stesso tempo un equilibrio tra vita privata e lavorativa ecc.

La critica principale riguarda proprio il fatto che è difficile, se non impossibile, implementare uno stesso sistema di gestione delle risorse umane in aziende con strutture ed esigenze diverse.

2. Prospettiva contingente:

considerando la difficoltà nell' applicare insiemi di pratiche di gestione delle risorse umane in qualunque organizzazione, questa prospettiva sostiene che la prestazione organizzativa è condizionata da numerosi fattori esterni ed interni. Vale a dire, le performance dipendono da “elementi contingenti” come ambiente, innovazione aziendale, settore di riferimento. Inoltre, le pratiche di gestione delle HR devono essere coerenti con la strategia aziendale affinché possano essere strategie di successo. Tra i fattori interni da considerare in aggiunta alla strategia ci sono: la dimensione dell'organizzazione, le relazioni interne, la struttura e la tecnologia. Tra i fattori esterni troviamo invece il contesto macro-economico e il mercato del lavoro.

Il limite di questa prospettiva è che richiede di effettuare un'analisi di adeguatezza degli elementi contingenti per ciascuna delle attività di gestione delle risorse umane.

3. Prospettiva configurazionale:

Indaga il modo in cui più variabili indipendenti si legano ad una variabile dipendente, anziché considerare le singole pratiche. Sostiene che esistono gruppi di attività di gestione delle HR che si supportano e rinforzano tra loro e la loro implementazione congiunta determina delle performance superiori rispetto a quanto si otterrebbe se si attuassero singolarmente. A tal proposito, è fondamentale il concetto di “strategic fit”, come descritto nel paper di Armstrong e Taylor (Armstrong, M.; Taylor, S., 2020).

Essi affermano che, quando si sviluppano strategie per le risorse umane, è necessario che:

- a) le politiche e le pratiche di gestione delle HR siano integrate con le strategie aziendali al fine di garantire che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione (adattamento verticale o esterno);

- b) le politiche e le pratiche di gestione delle HR siano integrate tra di loro al fine di creare sinergie e potersi rafforzare reciprocamente come un unico sistema (adattamento orizzontale o interno).

4. Prospettiva contestuale:

Pone attenzione sui fattori che influenzano l'adozione di pratiche di SHRM a livello più alto, cioè la cultura nazionale e le pressioni istituzionali a cui le organizzazioni sono soggette. In quest'ottica è possibile notare grandi differenze nelle pratiche di gestione delle risorse umane di un'azienda operante in un contesto culturale con maggior o minore formalizzazione delle relazioni interpersonali, con istituzioni che pongono maggiori vincoli all'azione delle organizzazioni o che al contrario offrono maggiore autonomia.

Esistono, dunque, numerosi approcci teorici ed evidenze empiriche che evidenziano l'importanza delle pratiche di gestione delle HR a favore di una maggiore efficacia organizzativa. Tuttavia, la *strategic human resource management*, è un tema molto ampio che ancora oggi è in fase di analisi e definizione e che vede al proprio interno forti elementi contraddittori.

Infine, tenendo conto quanto affermato finora, è possibile individuare alcuni obiettivi della *strategic human resource management*:

- una corretta integrazione tra SHRM e la strategia aziendale, è funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- consente ai dipendenti di essere maggiormente coinvolti nei progetti e nelle attività aziendali, responsabilizzandoli e aumentando il livello di engagement;
- promuove il benessere dei dipendenti,
- determina la nascita di rapporti di lavoro positivi tra management e dipendenti, da cui consegue un rapporto di stima basato sulla fiducia. I dipendenti lavoreranno in modo più efficace ed efficiente nel tempo;
- contribuisce alla nascita e allo sviluppo di una cultura ad elevate prestazioni, grazie alla possibilità dell'azienda di disporre di persone di talento, qualificate e impegnate;

- consente di adottare un approccio etico e di responsabilità verso tutti gli stakeholder.

È importante sottolineare come gli obiettivi riguardino il raggiungimento di prestazioni aziendali più elevate (in termini economici), ma concerne anche l'aspetto sociale ed ambientale (ad esempio, il benessere dei propri dipendenti). Prendersi cura delle proprie risorse umane ascoltando le loro esigenze, fa in modo che le persone si sentano apprezzate e valorizzate e quindi, essendo maggiormente coinvolte, avranno un maggior senso di responsabilità condivisa che le porterà a lavorare insieme verso il raggiungimento di un obiettivo unico e condiviso.

2.4 CRITICHE ALLA SHRM

Nonostante tutti gli aspetti positivi della SHRM, non sono mancate le critiche. Infatti, dalla revisione della letteratura fatta dallo studioso Brown, sembra che la SHRM sia più un costrutto teorico che una descrizione reale della formulazione e dell'attuazione della strategia aziendale, pensiero sostenuto dall'assenza della strategic human resource management nella quotidianità aziendale (Brown e al., 2019). In particolare, affermano che molto probabilmente i fautori della SHRM avevano delle idee lungimiranti che avrebbero potuto portare le aziende a raggiungere un livello di maggior efficacia ed efficienza, tuttavia sembra che abbiano utilizzato nella loro letteratura un linguaggio complesso che ha ostacolato il percorso verso una gestione delle risorse umane più strategica.

La SHRM sembra quindi essere puramente concettuale: diventa reale solo quando gli HR specialist e i manager implementano la strategia aziendale attraverso la gestione strategica del personale, implementando strategie rivolte alle persone e ai problemi aziendali che devono essere affrontati dall'organizzazione.

Come sottolineato dagli studiosi Armstrong e Brown (Armstrong, M., Brown, D., 2019), la SHRM è stata pensata in ottica di soddisfare le esigenze di una parte degli stakeholder come gli azionisti e i leader aziendali, ma non in quella dei dipendenti. Da qui nasce il rischio di implementare la SHRM in un'ottica manageriale con enfasi sulle prestazioni organizzative, migliorando i profitti, ma perdendo l'attenzione al wellbeing dei dipendenti, che possono sentirsi solo come un elemento di poco valore e facilmente sostituibile. Non solo, infatti oltre agli

stakeholder interni all'azienda, esiste una grande parte di stakeholder esterni che devono essere coinvolti nella SHRM affinché il macrosistema possa raggiungere l'equilibrio. Tuttavia, è possibile individuare tre problemi che la SHRM non riesce ad affrontare se applicata alle relazioni sempre più complesse e globali con gli stakeholder (Casalegno et Civera, 2019):

1. la letteratura SHRM non è riuscita ad affrontare l'influenza che le diverse parti interessate e il contesto internazionale hanno nella definizione della strategia delle risorse umane affinché l'azienda possa interagire in un contesto di business globale (Casalegno, C., Civera, C., 2019; Kramar, 2014);
2. dopo la crisi economica e finanziaria del 2008, sembra che la SHRM sia stata congelata in quanto molte aziende sono state costrette nel tempo a ripensare alle proprie risorse ed ai propri asset organizzativi (Wang et al., 2009)
3. la SHRM sembra ancora molto focalizzata sugli stakeholder interni, come i dipendenti, piuttosto che volta affrontare le sfide contemporanee della globalizzazione (Casalegno, C., Civera, C., 2019, p. 4; Samudhram et al., 2008; Papa et al., 2018).

2.5 RELAZIONE TRA SHRM E SOSTENIBILITÀ

Parlando di engagement dei dipendenti si fa riferimento non solo un coinvolgimento verso il core business aziendale in sé, ma anche verso tutti i progetti che le organizzazioni portano avanti su macro-temi sociali ed ambientali, tra cui quello della sostenibilità.

All'interno delle aziende c'è una crescente consapevolezza dell'urgenza di integrare aspetti di sostenibilità e responsabilità sociale nelle loro normali attività di business. Questa consapevolezza è determinata da pressioni esterne (preoccupazioni sociali, normative o vantaggi competitivi), che richiedono una maggiore sostenibilità sia nelle attività di routine che, in generale nella strategia aziendale ed anche da pressioni interne, in quanto i dipendenti, cittadini del mondo, sono consapevoli che è necessario, oggi, un cambiamento radicale per avere un futuro migliore, domani. Per questo motivo è importante il ruolo svolto dal dipartimento delle risorse umane

che deve capire in che modo le proprie strategie e pratiche possano supportare gli obiettivi di sostenibilità e di responsabilità sociale di cui l'azienda si fa portavoce. Tuttavia, come affermato nel paragrafo precedente, ad oggi non è più sufficiente guardare solo al benessere dei dipendenti ma è necessario implementare strategie che portino alla creazione di valore per tutti gli stakeholder e ne considerino gli interessi. Anche gli studiosi Michael Beer, Paul Boselie e Chris Brewster hanno affermato che è necessario adottare un approccio più contestuale e a più ampio livello per soddisfare i bisogni di tutti gli stakeholders. Fondamentale per un approccio multistakeholder deve essere la creazione, il mantenimento e lo sviluppo di una cultura basata sulla fiducia tra tutte le parti coinvolte. Considerare la gestione delle risorse umane come un sistema sociale, in contrasto con la prospettiva individuale dominante, pone al centro dei nostri studi le relazioni tra stakeholders (Michael, B., Boselie, P., Brewster, C., 2015, p. 433). A supporto di questo, anche Armstrong sostiene che è necessario adottare una prospettiva multistakeholder affinché la gestione delle risorse umane possa definirsi strategica, considerando che le aziende operano in un contesto fortemente globalizzato.

È importante che le aziende adottino una logica più ampia che consenta di condividere e valorizzare le conoscenze interculturali all'interno e, soprattutto, attraverso i confini aziendali al fine di creare valore per tutti gli stakeholder e vantaggi competitivi per l'azienda stessa. Questo ha determinato un'evoluzione della SHRM, che ha iniziato a includere non solo il benessere dei dipendenti ma di tutte le persone coinvolte e collegate a qualsiasi attività aziendale, dalle organizzazioni che supportano i processi di produzione e distribuzione a livello globale, alle comunità in cui l'azienda opera (Kramar, 2014).

Molti studiosi hanno approfondito questo tema ed è emerso che le aziende dovrebbero relazionarsi con tutte le parti interessate secondo una prospettiva di creazione di valore (stakeholder theory). In quest'ottica tutti gli stakeholder dovrebbero essere visti come dei partner con cui poter collaborare nell'interesse dello sviluppo locale e sociale sia dell'azienda che della società. Quindi, gli HR specialist hanno un'enorme responsabilità, che è quella di pensare alla SHRM tenendo in considerazione gli impatti economici, ambientali e sociali dell'azienda

e di far in modo che tutta l'organizzazione agisca nell'interesse delle parti coinvolte a qualunque livello della supply chain.

In quest'ottica, (Casalegno, C., Civera, C., 2019) è importante sottolineare come le strategie di gestione delle risorse umane debbano essere estese anche alle risorse umane esterne, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile per le aziende e per la società. Nel tempo, è nata un'ampia letteratura che ha analizzato il tema della gestione delle persone, che non riguarda solo le risorse umane: gestire le persone è un modo per sviluppare l'intera organizzazione (Armstrong e Taylor, 2014; Freeman et al., 2010). Le aziende dovrebbero sviluppare un ampio sistema di gestione delle risorse umane, che si estende oltre i confini aziendali, in modo da responsabilizzare e coinvolgere tutte le parti, trasformando i fornitori in risorse umane esterne e in partner capaci di realizzare iniziative imprenditoriali a beneficio dell'intera filiera. La teoria degli stakeholder ha quindi influenzato la SHRM: le relazioni con gli stakeholder, la salvaguardia dei diritti umani dei lavoratori interni e dei suppliers, diventa parte integrante della strategia di gestione delle risorse umane. Le aziende devono quindi offrire una proposta di valore interessante a tutti gli stakeholder; sostenere la cooperazione delle parti interessate; avere una comprensione più ampia delle questioni sociali e sviluppare una leadership etica che soddisfi le preoccupazioni e le esigenze di tutti gli attori coinvolti: sono le relazioni con gli stakeholder a modellare i processi decisionali dell'azienda, i processi di innovazione e di gestione delle risorse umane (Casalegno, C., Civera, C., 2019, p.7).

Per quanto riguarda l'engagement dei dipendenti, il Gallup Institute ha individuato cinque best practice che migliorano il coinvolgimento e le prestazioni dei dipendenti:

1. Integrare l'engagement dei dipendenti nella strategia di gestione del capitale umano (SHRM);
2. Utilizzare uno strumento scientificamente convalidato per misurare il livello di engagement;
3. Capire dove si trova l'azienda oggi e dove vuole essere in futuro;

4. Guardare l'engagement non solo come costrutto ma come determinante di un nuovo approccio strategico e pragmatico
5. Allineare l'engagement con le altre priorità del posto di lavoro.

Questo è un tema estremamente attuale: comprendere le dinamiche che portano all'attuazione di una gestione strategica delle risorse umane (interne ed esterne), correlata alla necessità delle aziende di farsi portavoce delle issue ambientali e sociali, può facilitare un cambiamento in termini di approccio e, in senso ampio, di prospettiva e strategia.

Il case study di questo elaborato è Lavazza.

Lavazza è un'azienda operante nella filiera del caffè: quest'ultima, per molti anni, è stata criticata per la mancanza di sostenibilità e responsabilità, soprattutto per quanto riguarda i suoi forti legami con alcune delle aree più povere del mondo dove vengono raccolti i chicchi di caffè (Petchers and Harris, 2008; Potts, 2003; Blowfield e Dolan, 2010; Valkila et al., 2010). I piccoli agricoltori sfruttati dalle grandi società, l'instabilità dei mercati e il cambiamento climatico mettono a rischio le attività dei coltivatori di caffè così come la loro sussistenza. Lavazza è invece un grande esempio di come sia possibile prendersi cura di tutti gli stakeholder attraverso la comunicazione e il dialogo, investendo a qualunque livello della supply chain e instaurando relazioni e forme di collaborazioni con tutti gli attori coinvolti. È riuscita in tutto ciò grazie alla consapevolezza del fatto che, affinché tutta la filiera del caffè potesse sopravvivere, era necessario investire nelle piccole comunità, in quelli che inizialmente venivano definiti come supplier a basso potere: senza questo senso di responsabilità, l'intera filiera sarebbe stata a rischio. Fin dai primi anni 2000, Lavazza sostiene l'autonomia delle comunità locali attraverso la valorizzazione del lavoro delle donne e il coinvolgimento delle nuove generazioni grazie all'introduzione di strumenti tecnologici per contrastare gli effetti del cambiamento climatico. Ancora oggi sono numerosissimi i progetti attivi in diverse parti del mondo e questo è il frutto dell'impegno non solo aziendale ma anche di tutte quelle comunità con cui hanno instaurato forti relazioni di fiducia. La sostenibilità, in termini economico, sociale ed ambientale è diventata parte integrante della strategia aziendale, non solo con un occhio verso l'ambiente

esterno, ma anche all'interno: è proprio il senso di responsabilità sentito da tutta l'organizzazione a permettere il raggiungimento di grandi risultati.

In particolare, ho deciso di analizzare in modo più approfondito il tema dell'economia circolare in Lavazza: sono numerosi i progetti attivi in questo senso e che fino ad oggi sono rimasti "taciuti" e non sono mai emersi come frutto dell'impegno aziendale in economia circolare. È stato quindi deciso di sviluppare una campagna di comunicazione interna al fine di aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento di tutti i dipendenti. L'obiettivo di questa analisi è proprio quello di verificare se esiste una relazione tra la gestione strategica delle risorse umane, il coinvolgimento ed il commitment di ciascuno di loro verso le tematiche di circolarità e di individuare azioni che ogni manager, che vuol fare avvicinare la propria organizzazione al tema, può implementare.

3. LA SOSTENIBILITÀ IN LAVAZZA

Tra la fine degli anni '90 e il 2000, Lavazza si era avvicinata al tema della sostenibilità con un approccio filantropico attraverso la Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus, nata nel 2004, con l'obiettivo di promuovere e realizzare progetti di sostenibilità economica, sociale e ambientale a favore delle comunità produttrici di caffè in tutto il mondo. Sono stati attivati progetti di sviluppo in collaborazione con attori pubblici e privati, organizzazioni internazionali e ONG, perché soltanto attraverso il lavoro di squadra ed un senso di corresponsabilità, si possono migliorare concretamente le condizioni di vita delle comunità dei produttori di caffè.

In un secondo momento, è stato deciso di introdurre la sostenibilità all'interno dell'azienda, facendolo diventare un elemento strategico e quindi guida di ogni decisione aziendale.

In azienda esistono tre macro-aree inerenti al tema:

A. Sustainability reporting and Lavazza Foundation:

ogni anno viene pubblicato il Bilancio di Sostenibilità contenenti informazioni riferite sia agli impatti ambientali (es: consumi energetici, emissioni ecc), che agli impatti sociali (es: gender pay gap, gender equality ecc..).

La pubblicazione del Sustainability Report è obbligatoria per tutte le aziende quotate in borsa e Lavazza, nonostante non sia quotata, ha deciso ormai da diversi anni di redigere annualmente il report: il primo risale al 2014 e questo dimostra il grande impegno che l'azienda ha verso questo tema. Viene redatto secondo le linee guida del GRI⁸ (Global Reporting Initiative) per favorire la comparabilità dei bilanci nei diversi anni e, ogni anno, il report viene sottoposto agli auditor che si occupano di verificare la veridicità di quanto dichiarato. In questa fase, detta di assurance, si cercano evidenze concrete dei risultati dichiarati a bilancio.

⁸ Il GRI (Global Reporting Initiative) è un'organizzazione internazionale indipendente che aiuta le aziende ed in generale le organizzazioni ad assumersi la responsabilità dei propri impatti, fornendo loro un linguaggio comune globale per comunicarli. L'obiettivo è far diventare la rendicontazione degli impatti una pratica comune a tutte le organizzazioni e, per farlo, hanno definito i così detti GRI Standards, linea guida universale per la stesura dei bilanci.

In questi anni è seguita un'evoluzione: infatti, mentre i primi bilanci redatti riguardavano solo quanto era stato fatto da Lavazza S.p.A., quindi solo sul territorio italiano, si è deciso che a partire dal 2020 il Bilancio di Sostenibilità riguarderà il Gruppo nella sua interezza.

B. Institutional Relations and community care:

Lavazza è rappresentata dalle associazioni di categoria, tra cui è possibile citare l'Unione Italiana Food, che nasce dall'associazione di due tra le maggiori associazioni di categoria dell'alimentare italiano: Aidepi e Aiipa. Nata nel 2017, vede al vertice dell'associazione Paolo Barilla in qualità di presidente e Marco Lavazza in quello di vicepresidente, unite per favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e per promuovere la presenza di aziende internazionali sul territorio italiano.

Si impegna inoltre in progetti di community sul territorio in cui opera, dando vita a progetti di social impact attraverso il co-design. Tra questi, il più rappresentativo, *TOward*, un progetto di arte urbana per lo sviluppo sostenibile. Attraverso il coinvolgimento di giovani artisti, sono state realizzate delle opere urbane con l'obiettivo di comunicare a tutto il territorio gli SGD. Molti stakeholder operanti sul territorio si sono impegnati ed hanno contribuito alla realizzazione del progetto che fino allo scorso anno era rivolto solo alla città di Torino. Gli SDGs e le azioni a favore del clima sono un tema molto sensibile all'azienda che si impegna quotidianamente per il raggiungimento di questi e quindi non è un caso che le opere di street art si trovino tutte intorno alla Nuvola.

A cup of learning è un programma di formazione dedicato a giovani ragazzi in condizione di svantaggio economico e sociale che vogliono avvicinarsi al mondo del caffè. Sono previsti due differenti percorsi: uno dedicato al caffè verde, con un focus sull'analisi sensoriale del caffè, le tecniche di lavorazione, la degustazione e la valutazione dei prodotti secondo l'origine; l'altro dedicato all'espresso, concentrato su teoria e pratica dell'“Essere Barista”. I professionisti di Lavazza si impegnano in prima persona, mettendo a disposizione la propria esperienza in percorsi formativi tenuti direttamente nei paesi produttori o presso il Training Center di Torino: dal 2017, 120 persone di 10 differenti Paesi (Italia, Repubblica

Dominicana, India, Albania, Haiti, Brasile, Cuba, Perù e Regno Unito) ne hanno potuto beneficiare, acquisendo le competenze necessarie per inserirsi nel mondo del lavoro.

Lavazza pone però attenzione anche alle comunità lungo tutta la supply chain: oltre al Codice Etico, al Codice di Condotta Fornitori e al Codice di Comportamento dei Dipendenti a cui devono aderire tutti gli attori coinvolti nella catena di fornitura, ha aderito ai dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite promuovendo il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, e in particolare il rifiuto di ogni forma di lavoro forzato e lavoro minorile, incoraggiando al contempo la protezione dell'ambiente. Per questo motivo nel 2017 ha deciso anche di rafforzare la partnership con Save the Children aderendo ai Children's Rights and Business Principles, le linee guida per promuovere il rispetto e la promozione dei diritti dell'infanzia nello svolgimento quotidiano delle attività d'impresa.

C. Environmental impact and sustainability compliance:

nel 2020 Lavazza ha accettato la sfida lanciata dal Marco Bizzarri, Presidente e Amministratore Delegato di Gucci della *CEO Carbon Neutral Challenge*, dando priorità alla massima riduzione delle emissioni di gas serra ed invitando le aziende ad attivarsi responsabilmente sin da subito.

«Il percorso di Lavazza verso la riduzione delle emissioni di gas serra è avviato da anni. Tuttavia, l'espansione globale di un mercato in cui si registra una crescita costante della domanda di caffè e l'aggravarsi della crisi climatica impongono alle aziende leader del settore di tracciare la rotta per disegnare una value chain sostenibile e di premere sull'acceleratore per avvicinarci quanto più possibile alla "Carbon Neutrality" delle attività industriali e della filiera di produzione. Aderiamo all'invito di Marco Bizzarri per sviluppare ancor di più e in modo organico le nostre azioni attraverso un piano di investimenti e innovazione. Le iniziative dei singoli non bastano: crediamo fermamente che occorra uno sforzo congiunto e trasversale fra tutti gli attori di mercato, di ogni dimensione e settore. Se da un lato si osserva uno sforzo senza precedenti per l'attuazione dell'Agenda 2030, basti pensare al Green New Deal

dell'Unione Europea o alle chiare prese di posizione dal mondo della finanza, dall'altro le distanze dai Global Goals restano molto ampie, in modo particolare se ci riferiamo agli effetti del climate change ai quali la coltivazione del caffè è particolarmente vulnerabile. Per rispondere a questa sfida la nostra Fondazione da anni sviluppa progetti di supporto alle comunità di produttori di caffè in tutto il mondo, alla luce del rischio che milioni di ettari di coltivazioni scompaiano nel giro di poche decadi e che 25 milioni di coltivatori perdano i loro mezzi di sostentamento e siano costretti a migrare.»

(Antonio Baravalle, Amministratore Delegato del Gruppo Lavazza)

L'azienda, infatti, da diversi anni si impegna in progetti concreti al fine di creare un'economia a basse emissioni di carbonio, avendo come guida per le sue attività di sostenibilità gli SDGs.

Con lo scopo di raggiungere la neutralità entro il 2030, hanno sviluppato la *Road map to Zero*, un programma che riguarda tutto il ciclo di vita del prodotto e che prevede una riduzione delle emissioni di carbonio verso lo zero, grazie al bilanciamento tra le emissioni prodotte e il loro assorbimento, anche attraverso programmi di compensazione. Quest'ultimi prevedono l'acquisto da parte di Lavazza di crediti di carbonio, i così detti "crediti verdi", oltre che programmi di efficientamento energetico. Acquistare crediti di carbonio significa anche finanziare e supportare dei progetti di sviluppo sostenibile che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di vita delle comunità locali, garantendo benefici sociali, economici e ambientali su scala globale. Nel 2020, il Gruppo Lavazza ha raggiunto un traguardo importante, l'azzeramento delle emissioni di CO2 generate dalle attività sotto il controllo diretto dell'Azienda e provenienti da fonti presenti all'interno dei confini organizzativi e che sono proprie e controllate dall'organizzazione (obiettivo 1) e delle emissioni indirette derivanti dalla generazione di elettricità, calore e vapore acquistati e consumati (obiettivo 2): a partire dal 2020, infatti, tutte le attività degli stabilimenti produttivi, uffici, flagship store e dei veicoli aziendali hanno raggiunto la neutralità di carbonio. Entro il 2030 il Gruppo mira a compensare anche le emissioni indirette lungo tutta la catena di approvvigionamento, a monte e a valle delle proprie operazioni (obiettivo 3): dal

caffè verde al packaging, dalla logistica allo smaltimento. (Bilancio di Sostenibilità 2020, pag 82)

3.1 LA FONDAZIONE GIUSEPPE E PERICLE LAVAZZA ONLUS

Nata nel 2004, fin dall'inizio ha avuto estrema attenzione alle comunità produttrici di caffè, continuando ad investire in progetti di diversa natura. Nel 2020, la Fondazione ha visto un aumento di 130.000 beneficiari attraverso i 31 progetti attivi nei 19 Paesi del mondo. Oltre a ciò, ha deciso di agire in seguito al difficile periodo appena trascorso, ed è stato quindi costituito un *Fondo Emergenza Covid-19* che ha coinvolto 30.000 beneficiari in 14 Paesi, in cui sono stati distribuiti 18.000 dispositivi di sicurezza e sono stati avviati 2.400 sessioni di training sulla prevenzione.

«Mai come in questo particolare momento storico è essenziale mettere le Persone al centro; sottolineare l'aspetto valoriale ed etico della persona è un passo importante da fare sia come Azienda che come Fondazione.»

Dott. Giuseppe Lavazza (Bilancio di Sostenibilità 2020, pag 94)

I progetti sostenuti dalla Fondazione Lavazza hanno l'obiettivo primario di supportare le comunità produttrici di caffè, aiutandoli a migliorare la tecnica di produzione, la resa produttiva e la qualità del loro prodotto attraverso percorsi di formazione specifici. Questo ha permesso alle comunità non solo di acquisire competenze in termini di pratiche agricole, ma ha anche favorito lo sviluppo delle loro capacità imprenditoriali insegnando ai produttori a costituire e gestire organizzazioni proprie, come associazioni, cooperative o società, accedendo con più facilità al credito e alla commercializzazione di gruppo. Oltre ai temi più legati alla produzione e alla coltivazione del caffè, i progetti promuovono la gender equality nelle famiglie e nelle comunità; valorizzano il lavoro delle generazioni più giovani attraverso programmi di formazione che motivino i giovani a non abbandonare la propria terra e diventare imprenditori (tema rappresentato nel calendario Lavazza del 2016, *From father to son*). Promuovono inoltre la diversificazione delle produzioni, per poter avere una ulteriore fonte di reddito, considerando che una pianta di caffè necessita di almeno tre anni per crescere, ma

anche per proteggere le piante di caffè coltivando vicino piante più robuste come il banano; sostenere la riforestazione della foresta Amazzonica e diffondere tecniche agricole e introdurre componenti tecnologiche affinché abbiano i mezzi per rispondere efficacemente agli effetti del cambiamento climatico.

Per portare avanti questi progetti, fin dall'inizio hanno realizzato delle collaborazioni con partner locali: ONG, Agenzie Internazionali di sviluppo, Enti Locali, Trader che operano nei territori all'origine e lavorano a stretto contatto con le comunità produttrici di caffè. È importante sottolineare come il Goal 17 dell'Agenda 2030 sia un pilastro portante anche per la realizzazione dei programmi di sostenibilità della Fondazione che, fin dal principio, ha creduto fortemente in un sistema collaborativo in cui vige un senso di corresponsabilità al fine di raggiungere una issue comune.

3.2 LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ: BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2020

Gli SDGs sono stati abbracciati da molti Paesi nel mondo ed hanno portato le aziende a prevedere dei piani di sviluppo sostenibile. Sono 17 obiettivi che potrebbero sembrare difficili da raggiungere, ma per ciascuno di loro sono stati individuati dei target che servono a guidare le aziende ad intraprendere a piccoli passi questo percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo finale. Lavazza ha accettato questa sfida, ma ha compreso fin dal principio che, affinché l'Agenda potesse realizzarsi, era necessario il contributo del maggior numero di persone possibile. Partendo da questa consapevolezza, è nata l'idea di aggiungere un ulteriore obiettivo: il *Goal Zero*. Si sente spesso parlare in azienda di 17 + 1, del *Goal Zero* che ha l'obiettivo di divulgare, diffondere in modo trasversale, a tutti i cittadini, la cultura della sostenibilità. Nel 2018 ha quindi voluto realizzare un programma di stakeholders engagement interno ed esterno. È stata realizzata una campagna di comunicazione interna "*2030: what are WE doing?*": sono state inviate 17 e-mail a tutti i dipendenti in cui si raccontava il significato dell'obiettivo preso in considerazione. Alla fine, è stata redatta un'ultima e-mail in cui venivano raccontate, tramite intervista, le esperienze fatte direttamente dai dipendenti che avevano deciso di impegnarsi, nella propria vita privata, per raggiungere gli

obiettivi (es: volontari, insegnanti di italiano per stranieri, compositore di musica contro la violenza sulle donne ecc.).

A questo va ad aggiungersi Lavazza and Youth for SDGs, un Contest sui Global Goals dedicato agli studenti universitari per promuovere i Sustainable Development Goal. È stato premiato un gruppo di studenti dell'Università di Bari che ha presentato un progetto per insegnare alle comunità produttrici a coltivare funghi con gli scarti del caffè.

Ha inoltre partecipato attivamente al Festival dello sviluppo Sostenibile di ASviS (Alleanza italiana per lo sviluppo Sostenibile) con l'organizzazione di un evento nazionale dal titolo "Generazione 2030".

Tuttavia, è impossibile per l'azienda pensare di dare la stessa priorità a tutti i 17 SDGs: 14 sono stati considerati applicabili al business Lavazza e alla mission della Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza Onlus. Di questi, 4 obiettivi sono prioritari a livello strategico per l'azienda e per i quali può agire sia attraverso il business sia attraverso il lavoro della Fondazione:

- il numero 8: *lavoro dignitoso e crescita economica*
- il numero 5: *uguaglianza di genere*
- il numero 12: *consumo e produzione responsabili*
- il numero 13: *agire per il clima*

Analizzando i goals, è possibile notare come sia stata fatta una scelta cercando di equilibrare gli obiettivi sociali e quelli ambientali, realizzabili non solo da Lavazza ma da tutta la supply chain. A questi seguono i così detti *Goal impattati*, per cui l'azienda può avere un impatto positivo nella loro realizzazione ma non devono essere necessariamente considerati prioritari a livello strategico. Infine, c'è il *Goal strumento (o Tool Goal)*: coincide con l'obiettivo 17 "Partnership per gli obiettivi" ed è considerato da Lavazza lo strumento fondamentale e funzionale alla realizzazione di tutti gli altri Obiettivi. La partecipazione a organizzazioni multistakeholder focalizzate sulla sostenibilità come il World Coffee Research o International Coffee Partners dimostrano come per Lavazza la cooperazione con altri soggetti, anche in ottica precompetitiva, sia considerata l'unica via praticabile per la realizzazione dell'Agenda 2030 (Bilancio di sostenibilità 2020, p. 9-10-11).

Figura 9: *Approccio di Lavazza ai Global Goals*



Fonte: *Bilancio di sostenibilità, 2020, p. 11*

All'interno del Bilancio di Sostenibilità 2020 vengono raccontati i progetti con cui il Gruppo sta perseguendo gli obiettivi: in questo capitolo mi limiterò ad analizzare soltanto quelli relativi all'economia circolare, focus della mia tesi. Suggerisco comunque un ulteriore approfondimento del Bilancio per conoscere gli altri progetti attivi che sono molto interessanti e danno l'idea di quanto sia importante la sostenibilità, in senso ampio, per Lavazza.

3.3 ECONOMIA CIRCOLARE IN LAVAZZA

Il Gruppo Lavazza ha iniziato ad approcciarsi al tema dell'economia circolare ormai diversi anni fa: è un percorso progressivo che parte dalla conoscenza e dalla consapevolezza del tema, promuovendo al proprio interno l'adozione di pratiche circolari, arrivando all'implementazione di progetti volti al raggiungimento dell'obiettivo 12 *responsible production and consumption* dell'Agenda 2030. Come raccontato nell'intervista fatta a Toso D., Packaging Sustainability and Innovation Senior Specialist, per diffondere la consapevolezza sul tema, nell'aprile 2020 è stato organizzato per i dipendenti Lavazza il webinar "Circular Economy for Business Resilience", risultato del lavoro congiunto di più dipartimenti dell'Azienda (Sustainability, R&D Food, Quality and Procurement, HSE,

Marketing, Legal, Coffee Buying Department, Logistica, Global Public Relations & Events) e con la collaborazione esterna di tre università: il Politecnico di Torino, l'Università di Torino e l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo. Sempre durante lo stesso anno, è stato costituito a livello Headquarters un gruppo di lavoro interfunzionale, chiamato il Tavolo di Lavoro dell'Economia Circolare che ha i seguenti obiettivi: valutare le attività implementate finora nel Gruppo (Corporate Circular Economy Assessment), definire una metrica di circolarità, raggiungere l'efficientamento energetico e la riduzione di materiali di imballaggio, definire collaborazioni con enti di riciclaggio per dare una seconda vita agli imballaggi e per utilizzare materiali riciclati per la produzione di macchine del caffè.

3.3.1 PROGETTI SVILUPPATI IN OTTICA DI CIRCOLARITÀ

Il Tavolo di Lavoro ha anche effettuato una mappatura di tutti i progetti già esistenti e sviluppati secondo un approccio circolare.

Tra questi è possibile citare:

➤ L'Oscar dell'imballaggio sostenibile 2020:

Lavazza riceve il riconoscimento di “Best packaging 2020”, premio indetto dall'Istituto Italiano dell'Imballaggio, con lo scopo di premiare a livello internazionali gli esempi di innovazione applicata al design, ricerca di nuovi materiali e modi d'uso. A ricevere il premio è stato l'imballaggio flessibile per la gamma di caffè Lavazza ;Tierra (180g macinato): dopo una serie di esperimenti, è stato disegnato un packaging riciclabile e in grado di garantire le stesse prestazioni funzionali del precedente, mantenendo invariata la freschezza e la qualità del caffè. Questo ha permesso una riduzione della carbon footprint del 40% in meno rispetto al packaging tradizionale, ottimo risultato soprattutto considerando la Roadmap del Packaging sostenibile.

➤ Roadmap del Packaging sostenibile:

è stata lanciata questa sfida con l'obiettivo di ridurre l'impronta di carbonio e di rendere l'intero insieme di packaging riutilizzabile, riciclabile e compostabile entro il 2025 per avvicinarsi sempre di più all'Obiettivo 12 dell'Agenda. La Roadmap del Packaging si basa su tre pilastri che sono: la riduzione materiale (garantendo la

qualità del caffè) e ottimizzazione logistica; risorse a basso impatto ambientale attraverso l'utilizzo di materie riciclate o provenienti da fonti rinnovabili; valorizzazione del fine vita del packaging, attraverso il riutilizzo, riciclaggio e compostaggio del packaging. (Bilancio di sostenibilità 2020, pag. 70).

➤ **KLIX Paper Cups:**

oltre al packaging, sono stati fatti grandi passi avanti anche nell'ambito dell'OCS - vending. Infatti, nel 2020 Lavazza Professional ha lanciato i nuovi KLIX Eco Cups, bicchieri di carta biodegradabili e riciclabili insieme a normali rifiuti di carta, che consentono una riduzione delle emissioni di CO2 fino al 60% rispetto alla precedente offerta in plastica.

➤ **Eco Caps:**

sono state realizzate numerose ricerche anche nel campo delle capsule, che hanno infine portato alla nascita di un nuovo prodotto: le Eco Caps. Lanciate in Uk, Francia e Germania, nel 2019 la gamma di capsule A Modo Mio (AMM) è stata sostituita con le Eco-Caps 100% compostabili industrialmente.

➤ **Valorizzazione dei fondi di caffè:**

nel 2007, Lavazza inizia una collaborazione con il Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino, finanziando la ricerca per il recupero e la valorizzazione dei fondi di caffè nel settore terziario. Da qui nasce il progetto *The Flavours of Coffee Grounds*, che propone l'utilizzo degli scarti di caffè in diversi ambiti: dall'utilizzo a casa per creare prodotti hand made di cosmesi e tinte, fino all'utilizzo industriale per la coltivazione di funghi o come fertilizzante. Ancora oggi l'azienda collabora sia con il Politecnico di Torino, sia con l'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, per trovare soluzioni innovative che consentano il riutilizzo dei fondi di caffè.

➤ **Valorizzazione degli scarti:**

nel 2020, il 91% dei rifiuti industriali è stato inviato a recupero e solo il 9% è stata inviata a smaltimento. Ad esempio, recuperano le polveri di caffè crudo e tostato che vengono raccolti, stoccati e ri-lavorati da una società terza che produce e commercializza fertilizzanti organici speciali. Oppure il riutilizzo degli scarti di

termoformatura⁹ per la produzione di granulo da inserire nel processo di stampaggio ad iniezione della gamma di capsule Espresso Point (Bilancio di Sostenibilità, 2020, p. 153)

- La funzione di R&D macchine e food hanno mantenuto il focus sulla sostenibilità e continuano a realizzare esperimenti con gli scarti di caffè al fine di migliorare, in ottica di circolarità, sia le macchine che la produzione di food&beverages.

3.4 INTRODUZIONE ALLA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE INTERNA

L'idea della campagna di comunicazione interna di economia circolare era nata a livello strategico già nel 2020, ma a causa del Covid-19 era stata accantonata per poi esser ripresa in mano con molto entusiasmo ad aprile 2021. In seguito a diverse riunioni virtuali tenute periodicamente con il Tavolo di Economia Circolare ci siamo accorti che era giunto il momento di iniziare a ripensare concretamente al progetto, partendo dal principio e coinvolgendo i colleghi dei diversi team. Innanzitutto, avevamo bisogno di definire cosa significasse *economia circolare* per Lavazza e quali fossero le prospettive future. In questo senso, durante le diverse call del Tavolo di Economia Circolare, abbiamo iniziato la stesura del *Manifesto di Economia Circolare* di Lavazza (avendo come riferimento quanto era stato fatto per il *Manifesto della Sostenibilità*). Con l'aiuto dei colleghi coinvolti, abbiamo individuato una definizione condivisa di EC per Lavazza, che è la seguente:

L'economia circolare è un'evoluzione del sistema economico per favorire l'uso efficiente delle risorse. L'obiettivo è di perseguire azioni di efficientamento per una gestione circolare di materiali, energia, acqua ed emissioni climalteranti.

⁹ È una tecnica industriale, un sistema di formatura di manufatti in materiale plastico, di grande superficie e piccolo spessore, che consiste nel riscaldare alla temperatura di rammollimento un foglio del materiale e nel farlo aderire allo stampo mediante creazione di una forte depressione o pressione d'aria. (Def. Vocabolario Treccani).

Lavazza considera l'applicazione dei principi dell'economia circolare come strategici per raggiungere gli ambiziosi obiettivi della Road Map to Zero e per perseguire questi obiettivi è necessario:

- definire una metrica di circolarità;
- valorizzare le risorse lungo tutta la filiera di produzione del caffè e dei relativi scarti;
- implementare una Road Map del packaging sostenibile con l'obiettivo di valorizzare le materie prime a basso impatto ambientale e il materiale a fine vita;
- sviluppare le nuove macchine del caffè con materiale riciclato, aumentandone l'efficienza energetica durante l'uso e con un design che consenta di ripararle facilmente allungandone la vita media; efficientamento delle linee produttive attraverso l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e la valorizzazione degli scarti di produzione ed infine efficientamento della logistica e della distribuzione dei prodotti.

Oltre a ciò, abbiamo pensato che fosse necessario individuare i pilastri dell'economia circolare rappresentativi per l'azienda, che sono:

1. riduzione materica;
2. utilizzo di risorse a basso impatto ambientale o sostenibili: progettare e produrre utilizzando energia rinnovabile e materie prime rinnovabili, riciclabili o biodegradabili;
3. estensione del ciclo di vita: progettare e produrre con l'obiettivo di un ciclo di vita più duraturo preservando materiali ed energia;
4. recupero e riciclo: porre attenzione alla fase di fine vita del ciclo produttivo, in modo da riutilizzare, riciclare, compostare o rigenerare i propri prodotti dove possibile.

Contemporaneamente alla definizione del Manifesto per l'Economia Circolare, mi sono occupata direttamente di sviluppare alcuni progetti potenzialmente attivabili con l'obiettivo di coinvolgere in prima persona le risorse interne sia della Nuvola che dello stabilimento. La consapevolezza alla base di questo progetto è che

soltanto coinvolgendo e sensibilizzando le persone sul tema, è possibile ottenere una visione comune, facendo in modo che tutti sentano un senso di corresponsabilità verso una issue più grande.

3.4.1 OBIETTIVI DELLA CAMPAGNA

Come è emerso anche dall'intervista, nello specifico, gli obiettivi e della campagna sono i seguenti:

1. creare informazione
2. capire lo stato di consapevolezza attuale
3. trovare delle applicazioni concrete sul tema

Per quanto riguarda il raggiungimento del primo obiettivo, la creazione di informazione, riteniamo che sia importante rendere noto cos'è l'economia circolare e quali sono le strategie di sostenibilità che Lavazza porta avanti da diversi anni (Road Map to Zero, Road Map del Packaging ecc), supportati dalla condivisione di dati relativi ai miglioramenti in termini di rifiuti, emissioni ecc. Inoltre, è fondamentale raggiungere e coinvolgere anche le persone che non sono nel centro direzionale e che lavorano in stabilimento: ad esempio nella Road Map del packaging, chi tutti i giorni fa le prove o mette in macchina nuovi materiali, ha un ruolo fondamentale, tuttavia non ne è consapevole. Quindi il fatto di comunicare l'importanza di quello che si sta facendo è essenziale anche per motivare i colleghi. È inoltre importante comunicare i progetti aziendali già attivi (vedi paragrafo 3.3.1) o work in progress per far conoscere a tutta l'organizzazione cosa Lavazza sta facendo in quest'ottica, ormai da diversi anni, dimostrando il forte commitment sul tema. Infine, è necessario far conoscere a tutti i dipendenti l'esistenza del Tavolo di Lavoro di EC che coinvolge numerosi dipendenti appartenenti alle diverse aree aziendali: il Tavolo ha la funzione di mettere a fattor comune tutte le attività già in atto o potenziali volte all'ottimizzazione delle risorse e al riutilizzo di scarti o sottoprodotti che possano portare maggior valore all'azienda e generare un beneficio aziendale; cogliere nuove opportunità derivanti da partnership e relazioni con enti esterni all'azienda; generare una cultura aziendale.

Per comprendere quale sia lo stato di consapevolezza attuale, i mezzi che riteniamo essere più efficaci sono un questionario iniziale e propedeutico al progetto e il

coinvolgimento attraverso un gioco-quiz alla fine del quale è possibile ricevere un QRCode che, se mostrato all'ufficio di competenza, consentirà di ricevere una tazzina di caffè in ceramica. Una più dettagliata analisi e descrizione del questionario sarà presente nei capitoli successivi.

Infine, dopo aver compreso quale sia il livello di consapevolezza attuale, è necessario trovare delle applicazioni concrete sul tema coinvolgendo attivamente tutti i dipendenti in nuovi progetti e attività.

3.4.2 PROPOSTE DI ATTIVITÀ REALIZZABILI

Di seguito è possibile trovare una breve descrizione delle attività che ho ritenuto essere efficaci al fine di raggiungere gli obiettivi del nostro progetto. Tuttavia, in questa sede non mi occuperò di approfondire le proposte con i relativi punti di forza e debolezza, ma credo possano essere dei buoni spunti pratici e di riflessione anche per altre organizzazioni.

❖ Volontariato interno

Come emerge da una ricerca effettuata dall'osservatorio Socialis, una delle pratiche più diffuse in azienda è il volontariato aziendale che consiste nel supportare ed incoraggiare i propri dipendenti a partecipare a progetti di volontariato in maniera attiva, anche durante l'orario di lavoro. Ad oggi non è più soltanto un “nice to have”, ma è un elemento rappresentativo e fondamentale dell'impegno aziendale per la creazione di valore sociale (Enrico Falck, Presidente della Fondazione Socialis). Per questo motivo ho ipotizzato una raccolta di abiti usati, dedicando una settimana ogni tre mesi alla raccolta abiti e quindi un conseguente impegno dei dipendenti a portare in prima persona quanto raccolto alle associazioni operanti sul territorio (come il Vides Main Onlus o il Sermig).

Oltre a ciò, ho pensato di coinvolgere i dipendenti in una raccolta rifiuti in plastica sul territorio, al fine di “ripulire” le strade dei quartieri in cui l'azienda opera, prevedendo un percorso a lungo termine e non solo spot, collaborando con enti no-profit come Plasticfree. Queste attività dovrebbero essere supportate da una comunicazione interna molto forte, prevedendo affissioni sia informative che provocatorie e, nel caso della raccolta rifiuti, è possibile ipotizzare la realizzazione di partnership con organizzazioni che si occupano di riciclare la plastica per dare

vita a nuovi oggetti (es. Plastiz, startup torinese che nasce come risposta all'emergenza ambientale e sociale derivante dalla crescente invasione di rifiuti plastici).

❖ Area Break:

Introduzione di materiali monouso ecosostenibile nelle Area Break, sostituendo ad esempio le palette in plastica con quelle in bambù, i bicchierini in plastica con quelli in carta alle vending o fornendo una tazzina personale in ceramica a tutti i dipendenti; proporre per un periodo determinato soltanto le eco caps, sospendendo l'erogazione del caffè dalla vending (considerando che in media si hanno circa 15000 erogazioni/mese) e l'utilizzo di altre capsule; studiare una comunicazione ad hoc, attraverso affissioni localizzate in ogni punto in cui ci sono i cestini per gettare i rifiuti.

❖ Riutilizzo degli scarti di caffè verde:

il caffè verde è il caffè non ancora tostato che viene scartato per la presenza di alcuni difetti che altrimenti altererebbero la qualità del caffè. Da alcuni studi è emerso essere un buon prodotto per la realizzazione di infusi o di integratori, quindi realizzare uno studio di ricerca per definire collaborazioni con case farmaceutiche o erboristerie.

❖ Riutilizzo dei fondi di caffè:

organizzare una raccolta dei fondi di caffè internamente all'azienda e presso i bar della città che utilizzano il caffè Lavazza, al fine di creare, attraverso nuovi partner, nuovi oggetti utilizzabili come gadget (come tazzine, penne, occhiali da sole ecc..) o elementi di ecodesign (collaborando con Izmade, impresa sociale di Torino).

❖ Donazione di PC ad associazioni che operano sul territorio e che supportano le famiglie in condizione di disagio economico-sociale, facendola diventare una pratica abituale

❖ Sezione Intranet:

implementare nella Intranet aziendale una sezione dedicata alle pratiche di riutilizzo dei fondi del caffè a casa, proponendo contenuti di edutainment come il riutilizzo per il giardino (es: concime per piante), per il beauty (es: maschere per il viso) o per la casa (es: utilizzare la latta contenente il caffè macinato come porta candele). Per tutto il periodo della campagna, è possibile proiettare questi contenuti anche

attraverso l'utilizzo dei display presenti in azienda, condividendo ogni settimana "chicchi di caffè" in cui vengono riproposti i contenuti della intranet. In ottica futura si può pensare di implementare questa sezione anche nel sito aziendale.

❖ Collaborazione con Favini:

produzione di carta ecologica Crush Caffè di alta qualità attraverso l'utilizzo del silverskin (uno degli scarti del caffè) per la creazione di flyers.

❖ Progetti nelle scuole:

considerando l'importanza di sensibilizzare i bambini sul tema affinché crescano avendo fatto propri i valori dell'EC, credo sia importante organizzare dei progetti e delle attività con le scuole, non solo con i bambini ma anche con gli adolescenti, al fine di coinvolgerli attivamente, responsabilizzarli e confrontarsi con quelli che sono e saranno il vero motore del cambiamento.

4. METODOLOGIA

Per raggiungere lo scopo di questa analisi, ho utilizzato un singolo case study verticale su Lavazza, focalizzandomi sulla campagna di comunicazione interna precedentemente descritta, che ho avuto la possibilità di seguire dal principio e che è ancora in itinere. In particolare, ho condotto un'intervista semi-strutturata ed un questionario propedeutico al progetto, rivolto ai dipendenti di alcune aree aziendali, che analizzeremo nei paragrafi successivi.

4.1 RACCOLTA INFORMAZIONI E DATI

Al fine di raccogliere le informazioni e i dati utili alla risoluzione della mia domanda di ricerca, ho avuto la possibilità di far uso di due strumenti fondamentali: l'intervista ed il questionario.

Per quanto riguarda l'intervista, ho avuto modo di sviluppare un'intervista faccia a faccia con il Packaging Sustainability and Innovation Senior Specialist (Toso D.) con il fine di approfondire il tema della circolarità in Lavazza soprattutto a livello strategico. Il motivo per cui ho scelto questo collega come referente dell'intervista, è perché è stato uno dei fautori di questa campagna e in generale dell'economia circolare in azienda: la sua esperienza pluriennale a livello europeo in questo campo, mi ha permesso di avere uno sguardo d'insieme anche durante tutte le fasi del progetto. Dopo aver definito i punti chiave, gli ho sottoposto alcune domande cercando di mantenere un coinvolgimento reciproco e lasciando un flusso libero affinché potesse suggerirmi ulteriori spunti interessanti per la mia analisi. In particolare, ho deciso di strutturare l'intervista in modo da approfondire i seguenti microtemi:

- la strategia alla base della campagna di comunicazione interna;
- le azioni poste in essere fino ad oggi da Lavazza verso l'economia circolare;
- focus sul Tavolo di Lavoro di EC (con obiettivi e aspettative future);
- uno sguardo al futuro in termini strategici e pratici

Per leggere l'intervista completa, vedi Appendice al fondo della tesi.

Oltre a ciò, ho chiesto se fosse possibile estendere un questionario ai miei colleghi, sia della sede centrale che dello stabilimento. Per motivi legati ai tempi di sviluppo del progetto stesso e alla complessità in termini di relazioni instaurate con gli attori esterni, abbiamo deciso di proporre un questionario che da un lato potesse fornirmi dei dati a supporto della mia tesi di ricerca, e dall'altro, che fornisse delle informazioni utili a sviluppare il progetto nel modo più efficace possibile. La struttura del questionario non è casuale ma le domande sono intenzionali e volte ad analizzare se esiste, o meno, una relazione tra la tendenza dell'impresa all'economia circolare ed una gestione strategica delle risorse umane e, in particolare, ad analizzare se quanto fatto finora in azienda ha permesso il coinvolgimento ed una presa di consapevolezza da parte di tutti.

4.2 ANALISI DEL QUESTIONARIO

Come è possibile notare analizzando il questionario presente in Appendice, le domande sono volte ad indagare diversi aspetti.

Le domande n. 1,2,3, sono volte ad indagare le variabili indipendenti quali il sesso, la fascia di età e l'area aziendale di coloro che hanno risposto al questionario ed è importante al fine di conoscere meglio la composizione del campione. Essendo un questionario propedeutico al progetto, ho intenzionalmente scelto un campione ristretto di persone impiegate nelle seguenti aree: HR, Marketing e R&D perché sono le aree maggiormente impattate da questo tema.

Le domande n. 4 e 5 consentono di avvicinarsi all'economia circolare per capire se esiste al principio una consapevolezza e un senso di responsabilità e di sensibilità propri, verso il tema. Con le rimanenti domande, ho deciso di focalizzare l'attenzione sull'economia circolare in relazione all'azienda per capire se coloro che vivono la quotidianità aziendale hanno sentito parlare di EC e con quale frequenza; se ritengono che sia importante per l'azienda avere una prospettiva di business basata sull'EC e se sono a conoscenza di progetti attivi o work in progress in ottica di circolarità; per conoscere un loro pensiero riguardo a quale mezzo sia più efficace per un maggior coinvolgimento delle risorse umane (questa domanda sarà sicuramente un punto di forza per lo sviluppo del progetto), ed infine ho voluto

lanciare un “teaser” sul Tavolo dell’Economia Circolare per iniziare ad attirare l’attenzione e stimolare la curiosità.

Il questionario è stato pensato in modo che non venisse anticipata alcuna informazione relativa al progetto di comunicazione interna, di cui solo pochi sono a conoscenza.

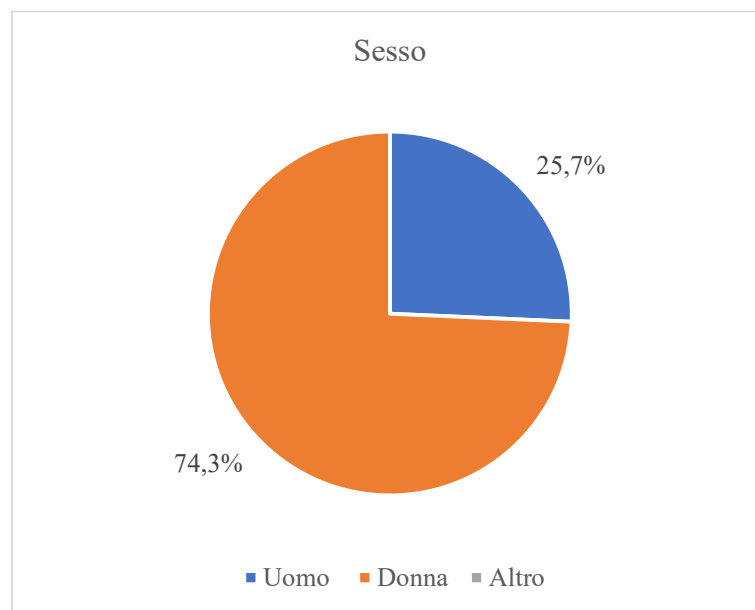
Non ho scelto una modalità di risposta univoca in quanto per alcune domande è importante ottenere dati chiari e facili da analizzare, attraverso risposte chiuse, invece per altre è importante lasciare, a chi risponde, lo spazio di esprimere il proprio pensiero o di esprimere nuove proposte.

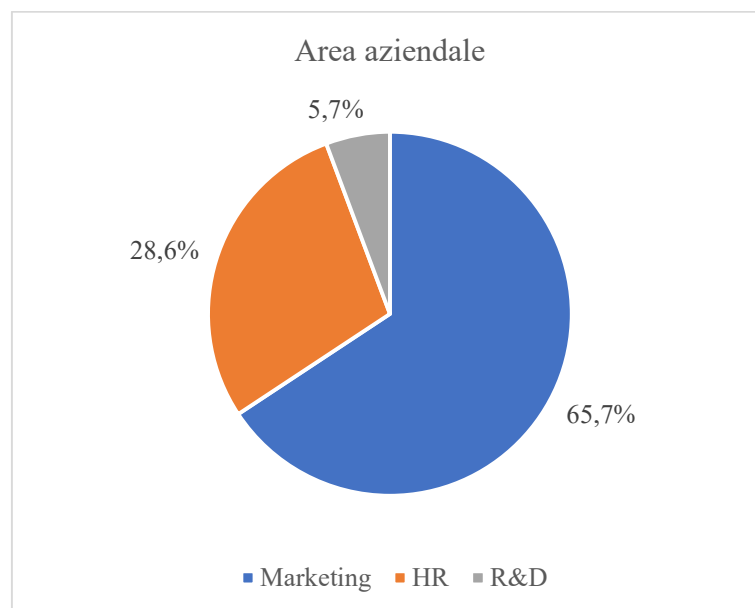
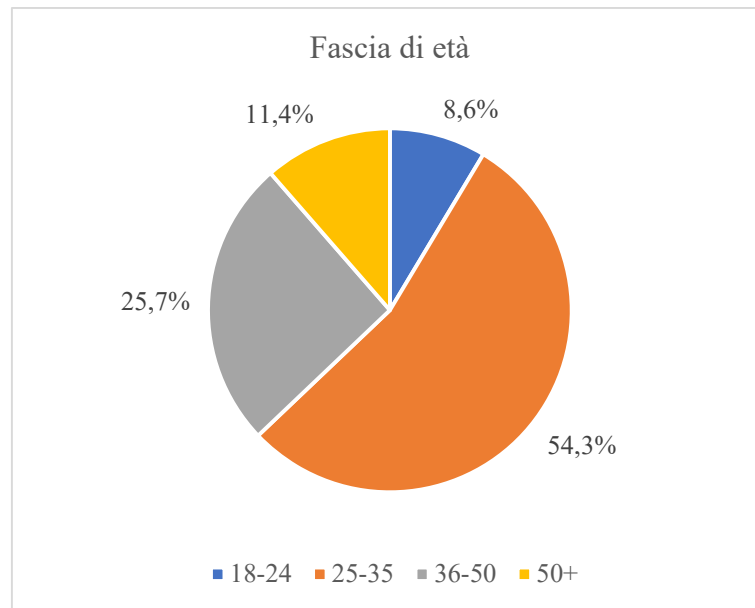
In particolare, le domande da n. 1 a 4, 6, 7, 9, 11 a 13, sono a risposta chiusa ed in particolare per le domande n. 7 e 11 è previsto anche uno spazio in cui poter inserire una propria risposta; n. 5 e 8 sono strutturate secondo la scala Likert su scala 1 (per niente) a 4 (estremamente); la n. 10 è invece una domanda aperta per poter raccontare i progetti di cui si è a conoscenza.

5. ANALISI DEI DATI

Al questionario sopra esposto hanno risposto in totale 38 persone, un numero rilevante per poter trarre delle considerazioni relative alla sensibilità sul tema dell'EC in azienda.

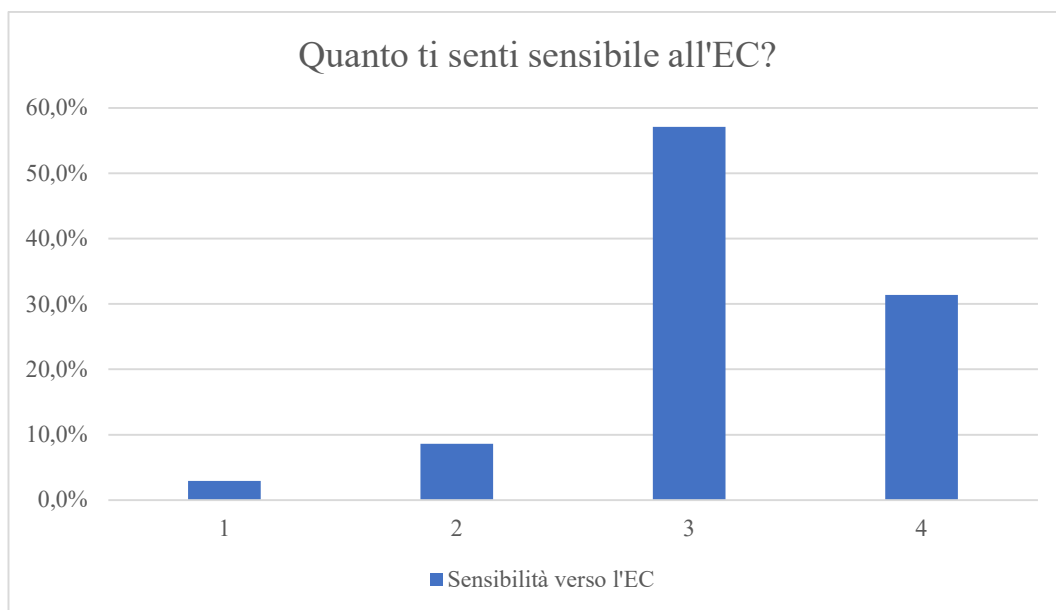
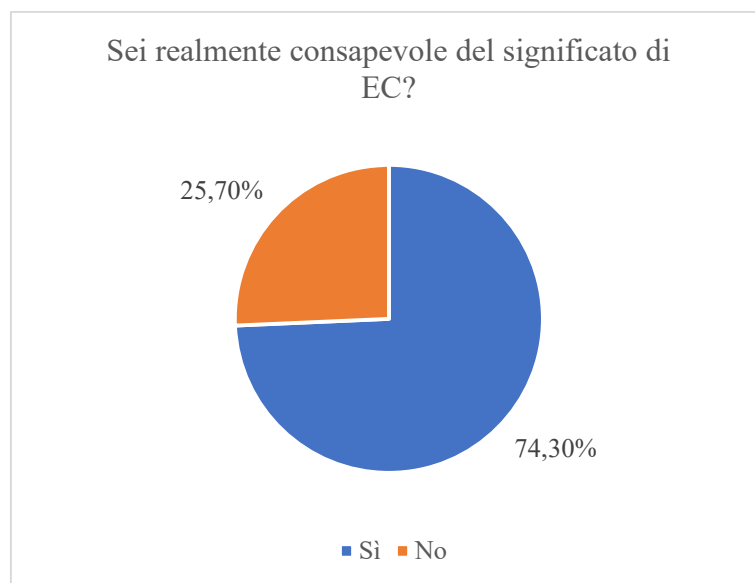
Il 74,3% delle risposte deriva da donne e il 25,7% da uomini appartenenti prevalentemente ad una fascia di età giovane 25-35 anni (54,3%), seguiti dalla fascia 36-50 anni, con più di 50 anni e infine 18-24. La maggior parte di questi, il 65,7%, ha dichiarato di lavorare nell'area marketing, il 28,6% nell'area di ricerca e sviluppo e solo il 5,7% nell' HR. Ho personalmente deciso di astenermi dalla compilazione del questionario in quanto, avendo preso parte fin dal principio alla nascita del progetto, fornirei delle risposte fortemente influenzate dei numerosi approfondimenti fatti sul tema in azienda.





La prima domanda introduttiva al tema è volta ad indagare se chi risponde al questionario è realmente consapevole del significato di Economia Circolare: la maggioranza (74,3%) ha dichiarato di sì, tuttavia, c'è ancora una parte di risorse umane che, al contrario, è consapevole di non sapere realmente di cosa si stia parlando ed è per questo che uno degli obiettivi è informare in generale le persone sul tema. Di questi, su una scala da 1 (per nulla) a 4 (estremamente), la maggior

parte si sente sensibile o estremamente sensibile al tema, solo l'11,5% è poco o nulla sensibile,

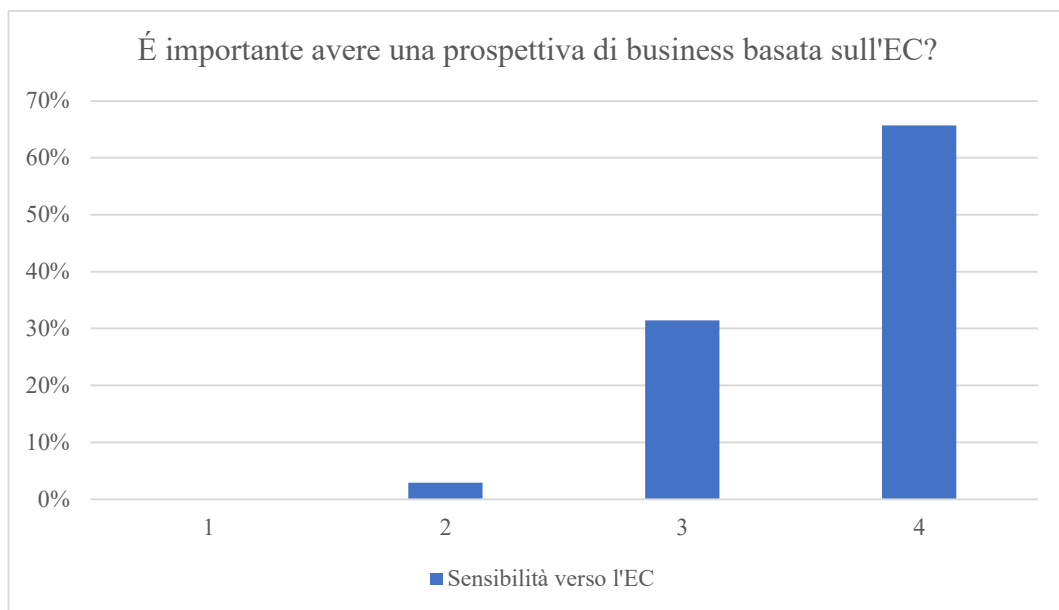
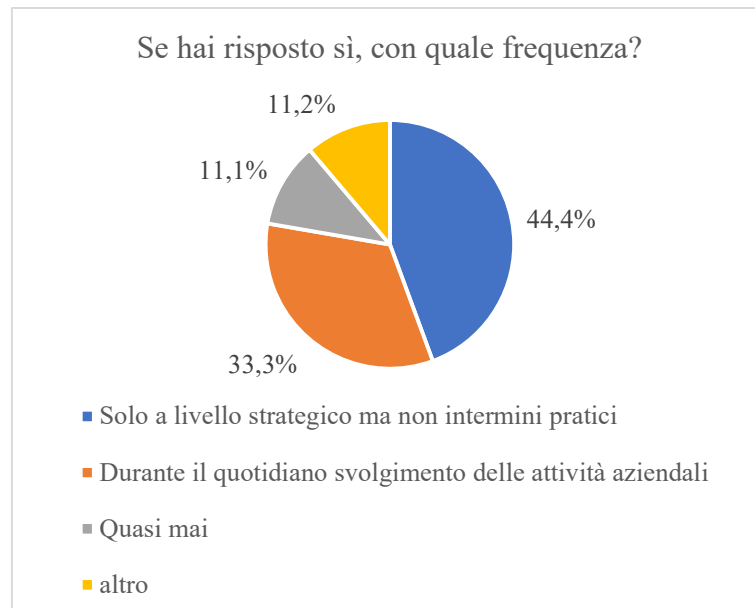


A seguire, le risposte alle domande volte ad analizzare l'Economia Circolare in azienda: c'è ancora un 25,7% dei dipendenti che non ha mai sentito parlare di EC internamente. Questo è significativo soprattutto se pensiamo che ho deciso, con l'approvazione dei miei colleghi, di inviare il questionario alle aree maggiormente coinvolte e toccate dal tema per motivi differenti. Tra coloro che hanno risposto di aver sentito parlare in azienda di EC, il 44,4% ne ha sentito parlare solo a livello strategico ma non in termini pratici, il 33,3% durante il quotidiano svolgimento

delle attività aziendali, l' 11,1% ha dichiarato di non averne quasi mai sentito parlare e la restante parte, che ha risposto nella sezione “altro”, ha dichiarato “durante lo svolgimento delle proprie attività aziendali, anche se non quotidianamente”, “in ambito dei molteplici progetti di CSR” e “su alcuni progetti chiave”.

Su una scala da 1 (per nulla) a 4 (estremamente), il 65,7% ritiene che sia estremamente importante per l'azienda avere una prospettiva di business basata sull'EC, il 31,4% lo ritiene importante e solo il 2,9% lo ritiene poco importante.





Per quanto riguarda la conoscenza dei progetti aziendali attivi in ottica di circolarità il 54,3% ha dichiarato di non esserne a conoscenza e il 44,7% lo è: analizzando le risposte date da coloro che conoscono l'esistenza dei progetti alla domanda "Se hai risposto sì, di quali progetti sei a conoscenza?", si evince una conoscenza molto frammentata e poco allineata a livello aziendale: la maggior parte ha dichiarato di sapere che si trattano di progetti legati al recupero di sottoprodotti della filiera del caffè (silverskin, polveri di caffè ecc.) ma non ne conoscono i dettagli, altri invece hanno citato la Roadmap del packaging sostenibile.

Secondo il 71,4%, l'iniziativa più efficace per sensibilizzare ed avvicinare le risorse umane al tema consiste nell'organizzare attività o eventi in cui poter esser coinvolti in prima persona, come ad esempio: giornate di pulizia del territorio, eliminazione di contenitori usa e getta in ufficio, workshop ecc..). Il 20% ritiene sia efficace una maggiore condivisione interna dei progetti attivi e l'8,6% attraverso l'organizzazione di incontri dedicati, in cui poter approfondire il tema con esperti del settore.

Le ultime due domande sono focalizzate invece sul Tavolo di Lavoro dell'Economia Circolare: la maggior parte non ne ha mai sentito parlare (74,3%), solo il 25,7% ne è a conoscenza dell'esistenza. Delle 38 persone che hanno risposto al questionario, il 77,1% ha dichiarato che vorrebbe ricevere ulteriori informazioni a riguardo e partecipare attivamente al Tavolo.

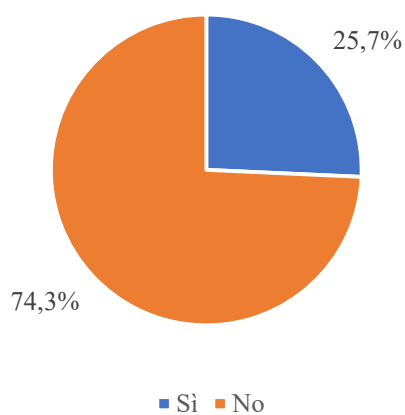
Questo è sicuramente un ottimo punto di partenza: avere una gran parte dei dipendenti interessati al tema e intenzionato a conoscere di più sul Tavolo e sulle attività svolte, ci dà un'ulteriore conferma del fatto che l'organizzazione si sente pronta ad assumersi delle responsabilità e ad essere coinvolta. Tuttavia, potrebbe essere interessante non solo ai fini della campagna di comunicazione, capire i motivi per cui il 22,9% delle persone ha dato una risposta negativa: le motivazioni potrebbero essere dettate non soltanto da uno scarso interesse personale al tema, ma anche dal timore di avere un ulteriore carico di lavoro che va a sommarsi a quello già esistente o altro su cui è possibile intervenire.



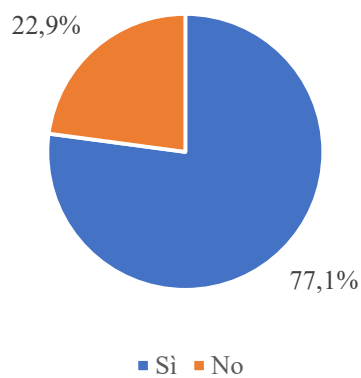
Quale iniziativa è più efficace per sensibilizzare le risorse umane al tema?



Hai mai sentito parlare del Tavolo di Lavoro?



Ti piacerebbe avere maggiori informazioni e partecipare al Tavolo?



6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Dall'analisi dei dati si evince che in azienda ci sono ancora molte persone non consapevoli del vero significato di Economia Circolare: questo è significativo perché ritengo che, ad oggi, non sia più possibile non parlare e non conoscere questo tema, fondamentale per la sopravvivenza del nostro Pianeta ed è probabilmente anche l'unico approccio che ci consentirebbe di vivere una vita a basso impatto ambientale e, più in generale, sostenibile. D'altra parte, bisogna anche ricordare che questo argomento è entrato nella vita delle organizzazioni solo negli ultimi anni, quindi il cambio di rotta è ancora in divenire, motivo per cui è necessario allineare tutte le risorse umane sul significato dell'Economia Circolare, generando per tutti lo stesso livello di consapevolezza e portando tutti a bordo sul tema fin dai primi passi. Sicuramente, nel nostro caso, la campagna di comunicazione interna è un mezzo molto forte ed impattante, che abbiamo a disposizione, sia per generare conoscenza che per sensibilizzare le persone sul tema. L'economia circolare è stata definita dall'Unione Europea, nel 2015, come un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo di materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile, estendendo il ciclo di vita dei prodotti e quindi riducendo i rifiuti al minimo. Ed è proprio su questi aspetti che Lavazza sta intraprendendo un percorso di efficientamento ed ottimizzazione. Bisogna comunque considerare che, nonostante sia un tema che ha preso piede negli ultimi anni, la maggior parte delle risorse umane in Lavazza che ha risposto al questionario (il 90,9%) ha già sviluppato nel proprio essere una sensibilità, in alcuni casi anche molto forte, verso l'Economia Circolare, per cui sarà più facile ed anche naturale coinvolgerle nei progetti e nelle attività pensate per tutta l'organizzazione.

Focalizzandosi in particolar modo sull'Economia Circolare in relazione all'azienda, ho ottenuto dei dati particolarmente significativi: c'è ancora una parte rilevante delle risorse umane coinvolte che non ha mai sentito parlare di questo tema all'interno dell'organizzazione. Solo il 72,7% ha dichiarato di averne sentito parlare e di questi la maggior parte (44%) solo a livello strategico e non in termini pratici. Questo è indicativo di come l'EC sia un tema fortemente dibattuto e sostenuto a livello di top management e poco ai livelli sottostanti, determinando una percezione del tema in azienda solo a livello "astratto", in termini potenziali e come obiettivo

da raggiungere nel medio-lungo termine, e non come un approccio già presente in azienda. Come affermato in precedenza, soltanto un top management che crede fortemente nei valori rappresentativi della circolarità e se ne fa portavoce in prima persona, ha la capacità di guidare e gestire il cambiamento in azienda, condividendo le proprie conoscenze ed esperienze con l'intera organizzazione. Se tutti i managers fossero allineati sul tema, sarebbe più semplice portare a bordo tutti i componenti dei team, generando conoscenza diffusa e maggiore interesse.

Fondamentale è anche la cultura aziendale: affinché si possa adottare un approccio volto alla circolarità, è necessario scardinare i principi e la forma mentis esistenti oggi, al fine di rimodellarla in ottica di economia circolare, facendo leva sui nuovi principi che di cui l'azienda si fa portavoce.

In realtà, avendo avuto modo in questi mesi di confrontarmi con persone appartenenti a team ed aree funzionali differenti, sono numerosi i passi compiuti dall'azienda in questo senso (vedi capitolo 3 paragrafo 3.3.1) e ci sono molti progetti su cui si stanno effettuando delle analisi di fattibilità e che sono quindi potenzialmente attivabili. Tuttavia, i progetti già attivi non sono mai stati definiti come appartenenti al cappello dell'economia circolare e questo, insieme ad una scarsa capacità di alcuni di associarli al tema, può giustificare una scarsa conoscenza delle attività sostenute dall'azienda in questo senso (il 12% non ne ha quasi mai sentito parlare): tutto ciò trova conferma nelle parole di Toso D., emerse durante l'intervista. La restante parte ha dichiarato di averne sentito parlare durante lo svolgimento delle proprie attività aziendali, alcuni non quotidianamente, ed altri invece in ambito dei molteplici progetti chiave o di CSR: questo è significativo di come ci siano alcune aree aziendali che più di tutte sostengono a gran voce il tema. Lavazza ha da sempre molto a cuore la corporate social responsibility e questo è evidente dai numerosi progetti che porta avanti e dalle campagne di comunicazione corporate in cui emerge una forte attenzione non solo verso l'ambiente ma anche verso la società: basti pensare al Calendario, simbolo di Lavazza, o ai diversi progetti nati con La Reserva de ¡Tierra! che supportano la riforestazione del Polmone Verde, la Foresta Amazzonica o l'empowerment delle donne in Africa.

Il 30,3% ritiene importante avere una prospettiva di business basata sulla circolarità ed il 66,7% lo ritiene estremamente importante: è un indicatore positivo del fatto

che le persone hanno raggiunto la consapevolezza di voler vedere un cambiamento. In un mondo in cui le aziende hanno cambiato il proprio modo di fare business o per un senso di responsabilità verso l'ambiente e la società o per seguire un "trend" di mercato avendo come vantaggio anche un risparmio economico oltre che di facciata, i dipendenti Lavazza sentono la necessità di vedere l'azienda per cui lavorano impegnarsi in questo senso. Non è possibile sapere da cosa siano dettate queste risposte date dai dipendenti, ma so per certo che essendo stata Lavazza fin dall'inizio un'azienda attenta all'ambiente ed alla società, avendo investito moltissimo in progetti a supporto non solo delle comunità locali, ma anche delle comunità coltivatrici di caffè, lavorando con e per loro, non può che essere parte dell'anima aziendale il bisogno di investire nella circolarità in ottica del raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, piccola punta di un iceberg. Quanto fatto fino ad ora è quindi il frutto di una consapevolezza innata di dover diminuire il più possibile l'impatto negativo che l'azienda ha in termini ambientali e sociali, rivedendo gli interi processi produttivi, e non solo, facendo in modo che l'impronta lasciata sia il più possibile positiva e creatrice di valore per tutti.

La volontà da parte dei dipendenti ad impegnarsi direttamente in progetti attivi in ottica di circolarità è emersa dalla domanda relativa alla modalità più efficace per avvicinare le persone al tema: negli ultimi anni il volontariato aziendale è una delle pratiche più diffuse al fine di creare valore sociale. La maggior parte dei dipendenti ritiene che essere coinvolti in prima persona in attività come giornate di pulizia del territorio, raccolta abiti usati, workshop ecc. sia lo strumento più efficace non solo per diffondere la conoscenza del tema e l'impegno dell'azienda verso esso, ma anche per sensibilizzare le persone affinché possano fare propri i valori e i principi di cui l'economia circolare è portatrice. Come emerge anche dalla letteratura, dal momento in cui una persona fa propri i valori dell'EC, se crede realmente in tutto ciò, ne diventa il più grande portavoce e questo determina un forte impegno non solo nella vita lavorativa, ma anche nella vita privata: è il primo passo da fare affinché tutti si sentano corresponsabili nella risoluzione di problemi più grandi che riguardano tutti noi. C'è comunque una restante parte che ritiene sia efficace organizzare incontri dedicati in cui poter approfondire il tema e confrontarsi con

esperti di settore e altri invece sostengono che è efficace una maggiore condivisione interna dei progetti attivi.

A tal proposito, per quanto riguarda la conoscenza dei progetti aziendali attivi in ottica di circolarità, più della metà delle persone coinvolte ha dichiarato di non esserne a conoscenza e tra quelli che hanno risposto in modo positivo ed hanno descritto brevemente i progetti, è emersa una conoscenza molto frammentata e poco dettagliata dei progetti stessi. Oltre a quanto ho potuto constatare lavorando in azienda per alcuni mesi, i risultati ottenuti mi fanno pensare che, molto probabilmente, le persone che sono a conoscenza dei progetti attivi, lavorano in team che sono direttamente coinvolti nello sviluppo degli stessi. Come afferma la teoria, alcune aziende hanno deciso di attivarsi internamente perché consapevoli che con un approccio di business circolare è possibile generare dei saving economici non indifferenti: Lavazza è invece un esempio contrario di come, un'azienda che crede fortemente nei valori di eticità, responsabilità in senso ampio e molto altro, mossa dalla necessità di creare valore per l'ambiente e per la società, si è accorta che è possibile generare anche un impatto positivo in termini economici come naturale conseguenza di un processo di ricerca e sviluppo. Un esempio è stato descritto dal collega Toso D. riguardante i packaging: ha raccontato che in passato si erano accorti che in stabilimento la quantità di materiale plastico utilizzato per i pack del caffè era davvero tanta e consapevoli degli impatti negativi determinati dall'utilizzo di questo materiale, hanno deciso di investire in ricerca e sviluppo per trovare un'alternativa di imballaggio che fosse resistente come la plastica e che garantisse un mantenimento delle proprietà organolettiche del prodotto nel tempo. Questo ha richiesto sicuramente un grande sforzo iniziale anche in termini economici, ma che alla lunga ha permesso di trovare un materiale maggiormente sostenibile, con un basso impatto ambientale, in grado di soddisfare le esigenze dettate dalla particolarità del prodotto contenuto al proprio interno e, nel lungo periodo, ha anche permesso di avere una parte di saving che è poi stata investita in altri progetti di R&D.

Esiste anche un Tavolo di Lavoro dell'Economia Circolare, di cui sono venuta a conoscenza perché mossa da un interesse personale, tuttavia, se non avessi chiesto ulteriori approfondimenti, non ne sarebbe emersa l'esistenza. Sicuramente il fatto

che si stia continuando a lavorare in smartworking senza l'obbligo di presenza in ufficio nei giorni prestabiliti, ha determinato un rallentamento anche nella diffusione del Tavolo di Lavoro, semplicemente attraverso il venire meno del passaparola. Dal questionario è emerso che ben il 75,8% non ne ha mai sentito parlare. Questo è un risultato ad oggi molto negativo, sempre avendo ben in mente della decisione di diffondere il questionario nelle aree funzionali maggiormente coinvolte. Questo dato negativo è però compensato dalle risposte positive date alla domanda successiva relativa all'interesse nel ricevere maggiori informazioni e partecipare attivamente al Tavolo. Infatti, ben il 78,8% ha dichiarato di essere interessato e questo è un dato molto positivo perché dimostra che c'è un potenziale di diffusione del Tavolo e di coinvolgimento attivo delle persone (mezzo dichiarato essere il più efficace per sensibilizzare sul tema) davvero molto elevato e questo potrebbe determinare un forte cambiamento nel modo di lavorare in azienda.

I risultati ottenuti sono sicuramente in linea con quanto mi aspettavo di ottenere, aspettativa dettata anche dall'esperienza vissuta in prima persona in azienda: c'è ancora molto lavoro da fare, ma il fatto che ci sia un punto di partenza così solido, agevolerà sicuramente lo sviluppo di questo lungo percorso.

CONCLUSIONI

In conclusione, possiamo affermare che Lavazza è sicuramente un esempio lampante di una grande azienda internazionale a conduzione familiare che ha deciso di farsi portavoce dei valori rappresentativi della sostenibilità e di assumersi la responsabilità, in termini generici, di avere un approccio di business sostenibile. Questo sia perché ha maturato la consapevolezza di dover modificare il rapporto con tutti gli stakeholders affinché l'intera supply chain potesse sopravvivere, ma anche perché è importante portare a bordo tutti gli stakeholders coinvolti al fine di raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, e più in generale, di creare maggior valore per tutti.

Tuttavia, in particolare per quanto riguarda l'Economia Circolare, è necessario continuare a investire e a portare avanti a gran voce il tema: dall'analisi empirica fatta e dall'esperienza vissuta come risorsa umana in azienda, ho potuto constatare che c'è ancora un grande potenziale di sviluppo. Sono stati fatti grandi passi avanti sul tema e c'è una consapevolezza fondata da parte di alcuni riguardo alla necessità di avere un team dedicato all'Economia Circolare, che possa portare ad uno sviluppo di business circolare e che ne valuti gli impatti. È molto positivo il fatto che se ne parli in azienda, sicuramente a livello strategico ma anche in termini pratici, nonostante molti non ne siano a conoscenza perché dimostra che viene sostenuto a livello aziendale un forte commitment con una prospettiva di lungo termine. Tuttavia, dall'analisi dei risultati è anche emersa poca consapevolezza del tema ed una scarsa o nulla conoscenza delle attività portate avanti in azienda in questi anni e dell'impegno di molti di diffondere e sensibilizzare sul tema attraverso il Tavolo di Lavoro. Posso quindi dedurre che quanto fatto fino ad ora in termini di gestione strategica delle risorse umane in relazione all'EC non sia stato sufficiente, né efficace: questa intuizione era nata internamente già lo scorso anno da alcuni miei colleghi con cui ho avuto modo di lavorare, ma non era mai stata osservata empiricamente. Oggi più di prima posso affermare che il progetto di comunicazione interna è stata una grande intuizione e una bella idea per allineare tutti sul significato dell'EC e per portare a bordo quante più risorse umane possibili, in modo da fare confluire intorno ad un unico Tavolo competenze, capacità e spunti di riflessione,

non soltanto legati all'area lavorativa, ma anche alle esperienze di vita che ciascuno di noi ha nel proprio bagaglio personale. Il progetto di comunicazione interna nasce quindi dalla consapevolezza di dover diffondere il tema per rimanere competitivi sul mercato (considerando il trend in crescita dell'EC), e in termini macro, per poter avere un impatto positivo sul futuro del nostro Pianeta. È altresì importante comunicare internamente tutti i progetti circolari sviluppati dal team di R&D e che sono già attivi in azienda al fine di rendere tutti consapevoli di quanto si sta facendo, considerando che dal questionario ne è emersa una descrizione molto frammentata e poco allineata: se non si è a conoscenza dei passi già compiuti dall'azienda, è difficile poter essere allineati sul tema e vedere la partecipazione ed un impegno da parte di tutti. Inoltre, la campagna di comunicazione interna è anche finalizzata a portare a bordo quante più risorse umane possibili: per fare ciò è importante che tutti conoscano l'esistenza del Tavolo di Lavoro e dell'impegno e del lavoro costante che tutti i membri stanno portando avanti nel tempo, nonostante le difficoltà legate alla situazione Covid-19. In termini generali, è importante sensibilizzare tutte le risorse umane sulle buone pratiche circolari implementabili nella quotidianità della vita aziendale e fornire anche spunti applicabili alla vita privata.

Ritengo quindi che nelle diverse fasi della campagna di comunicazione interna, debbano essere organizzati incontri dedicati al tema con persone altamente competenti ed in grado di fornire numerosi spunti di riflessione, una condivisione interna di tutti i progetti attivi per allineare l'organizzazione sul percorso intrapreso ed infine, non meno importante, dedicare delle giornate in cui le stesse risorse umane possano mettersi in gioco attraverso attività che richiedono la collaborazione di tutti per lo svolgimento (ad esempio: giornate di pulizia del territorio, challenge pratiche in cui viene chiesto ai dipendenti di proporre un nuovo input da un output fornito ecc.). Considerando inoltre che la maggior parte delle risorse umane ha dichiarato di preferire un coinvolgimento attivo in attività concrete, posso suggerire nello sviluppo del progetto di prevedere maggiori attività inerenti a diversi ambiti, da sviluppare in ottica di medio-lungo termine e non solo spot per il periodo della campagna.

Più in generale, di seguito cercherò di trarre delle conclusioni valide per qualunque azienda intenzionata ad intraprendere un percorso di modifica del proprio business model in ottica di circolarità o ad integrare nel proprio modello di business esistente degli elementi circolari, focalizzandomi in particolar modo sulla gestione strategica delle risorse umane.

Il primo punto di partenza è sicuramente quello di avere un top management deciso ad assumersi un commitment verso l'Economia Circolare: come ho già sostenuto in precedenza, avere come guida delle persone che hanno compreso pienamente il significato dell'EC e che decidono di farne propri i valori, riusciranno con maggiore facilità a trasmetterli e a dividerli con il proprio team. La gestione strategica delle HR implica quindi un approccio strategico, a lungo termine, che sia in grado da un lato di considerare le esigenze aziendali sia in ottica di risorse, che di obiettivi da raggiungere e dall'altro che possa integrare, trovando un equilibrio, le risorse umane, l'ambiente esterno e la strategia di business. Tutto ciò dovrebbe essere tenuto a mente anche nella fase di acquisizione di nuove risorse umane: le abilità e le motivazioni che muovono l'interesse ad agire di ciascuno di noi hanno un forte impatto anche sulle prestazioni dell'intera organizzazione.

È importante comunicare ad ogni livello aziendale le azioni intraprese internamente per rendere tutti consapevoli del percorso che si intende perseguire: esserne a conoscenza fa in modo che ciascun dipendente possa osservare ogni processo aziendale da una prospettiva diversa.

Inoltre, se inizialmente non è possibile avere un team di risorse umane completamente dedicate al tema, è sicuramente utile avere un gruppo di lavoro trasversale su diverse aree funzionali che si incontrino periodicamente e che possano avere la possibilità di discutere riguardo all'EC e definire un'identità aziendale sul tema, fornendone una definizione e i principi cardine su cui basarsi, e fare brainstorming per poter individuare nuovi spunti di riflessione e nuove idee progettuali. Le abilità, le motivazioni e le opportunità che ciascuna persona ha all'interno di un'organizzazione sono fondamentali per determinare un vero e proprio cambiamento culturale. È importante acquisire risorse umane avendo ben chiari quali siano gli obiettivi da raggiungere non soltanto in ottica di gestione

strategica delle risorse umane, ma anche di strategia aziendale, consapevoli che queste due devono essere adeguatamente integrate tra loro.

Suggerisco ancora l'attivazione di progetti ed attività che coinvolgono in prima persona tutte le risorse umane sia interne che esterne, perché anche quest'ultime giocano un ruolo fondamentale, affinché si possa aumentare l'engagement ed il commitment delle risorse umane verso l'EC e si possano avere impatti positivi sull'ambiente e sulla società in ottica di circolarità.

L'avvio di una transizione verso l'economia circolare rappresenta un input strategico di grande rilevanza con il passaggio da una "necessità" (l'efficienza nell'uso delle risorse, la gestione razionale dei rifiuti) ad una "opportunità" ovvero progettare i prodotti in modo tale da utilizzare ciò che adesso è destinato ad essere rifiuto come risorsa per un nuovo ciclo produttivo. (Strategia nazionale per l'economia circolare, MiTE, p. 7)

Il limite della mia tesi consiste nel non poter valutare l'impatto che il progetto avrà su tutte le risorse umane, sia interne che esterne. Quindi per verificare l'efficacia e per dimostrare quanto sostenuto in questo elaborato, suggerisco di effettuare un'ulteriore analisi post campagna attraverso un nuovo questionario. Un ulteriore dato potrà essere raccolto verificando la partecipazione, l'interesse e l'engagement dei dipendenti verso le attività che verranno implementate a supporto della campagna di comunicazione: nel caso in cui i risultati dovessero essere positivi, si potrebbe confermare la tesi sostenuta.

In caso contrario, suggerisco di analizzare ogni fase di definizione del progetto dal principio, coinvolgendo tutta l'organizzazione per individuare gli errori commessi e rielaborare questa tesi sulla base delle osservazioni ottenute.

«La cultura porta conoscenza. La conoscenza conduce alla coscienza. E quando diventiamo coscienti, siamo ad un passo dal diventare socialmente responsabili. La cultura è la chiave.»

Massimo Bottura

Appendice

INTERVISTA

Intervista faccia a faccia con Toso D., a cui ho sottoposto alcune domande relative all' Economia Circolare in Lavazza

1. Quali sono stati i primi passi verso l'economia circolare da parte dell'azienda?

«I primi passi di Lavazza verso quella che noi oggi chiamiamo economia circolare, ma che allora non era stata identificata in tal senso, sono stati fatti nel 2008 con un progetto di collaborazione con il Politecnico di Torino per la valorizzazione degli scarti del caffè. Questo progetto era stato presentato al Salone del Gusto a cui era seguito poi un progetto analogo al Salone del Gusto nel 2012. L'azienda ha inoltre avviato la Roadmap del Packaging Sostenibile e di Big Bags, che hanno l'obiettivo di sostituire il packaging monouso: rappresentano pienamente l'idea di economia circolare, senza sapere che si parlasse di economia circolare. Dato che il tema stava e sta tutt'ora diventando sempre più strategico, nel 2020 si è deciso di creare un Tavolo che gestisse questo aspetto che non era ancora propriamente gestito. Ci sono diversi progetti border line: economia circolare significa anche ottimizzare le risorse e questo molto spesso determina dei saving da un punto di vista economico per cui negli anni sono stati fatti numerosi lavori di miglioramento continuo come ad esempio la riduzione dello spessore degli imballi delle lattine. Questi erano inizialmente dettati dal raggiungere un saving economico, ma va da sé che determinano anche un vantaggio in termini ambientale. È forzato descriverli propriamente come progetti di economia circolare, ma di sicuro hanno il duplice aspetto ambientale ed economico.»

2. Come è nata l'idea del progetto? A livello strategico, cosa vi ha spinto a dar vita al progetto?

«Nel 2020, con il team di CSR, ci siamo dati l'obiettivo di implementare un percorso sull'economia circolare, quindi di creare un progetto interfunzionale che avesse tre obiettivi. Il primo era quello di far crescere la cultura a livello aziendale, quindi, raccontare cos'è l'economia circolare ai colleghi, sensibilizzarli sul tema per poi trovare le opportunità con una collaborazione tra i vari enti aziendali. Il

secondo obiettivo del Tavolo era quello di monitorare le attività ed il terzo era quello di proporre nuove attività, quindi nuove opportunità e la possibilità di individuare nuove collaborazioni esterne. Quindi lo step di comunicare internamente nasce proprio con la creazione del Tavolo di Lavoro ed è stato fatto prima con un Webinar che ha coinvolto tutti i dipendenti Lavazza ed a cui avevamo invitato a partecipare tutte le università principali, quindi il Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino e delle Scienze Gastronomiche di Pollenzo; Intesa San Paolo, perché loro stanno facendo un percorso sull'economia circolare che ha trattato la parte di finance; Enel, l'azienda che in Italia ha fatto di più in termini di EC ed infine avevamo previsto alcuni interventi volti a raccontare cosa Lavazza fa già lato R&D e Operation. Questo è stato un primo momento di condivisione ma soprattutto di commitment aziendale, su questo tema. Adesso ci sembra giunto il momento di enfatizzare e rilanciare il tema e abbiamo pensato che il modo migliore per farlo sia attraverso una campagna di comunicazione interna che innanzitutto racconta cos'è l'economia circolare per chi non lo sapesse; raccontare qual è la vision di Lavazza sul tema di Economia Circolare, facendo conoscere all'intera organizzazione i numerosi progetti già sviluppati o in via di sviluppo in modo tale che, persone non coinvolte sui progetti quotidianamente, abbiano anche evidenza degli sforzi interni che si stanno facendo. E poi ci piacerebbe tantissimo, e questa è un po' l'idea della comunicazione, raggiungere le persone che normalmente non sono nel centro direzionale. Con ciò intendo tutte le persone che lavorano in stabilimento e che hanno un ruolo importantissimo: ad esempio, nella Road Map del packaging, chi tutti i giorni fa le prove o mette in macchina nuovi materiali, ha un ruolo fondamentale, tuttavia non ne è consapevole. Quindi il fatto di comunicare l'importanza di quello che si sta facendo è essenziale anche per motivare i colleghi.

Per noi l'informazione è intesa come informazione comune del Tavolo di Lavoro, creiamo progetti e capiamo come svilupparli, ma è anche intesa come informazione in termini di soggetto singolo, consapevole di cosa significhi fare economia circolare anche grazie al progetto di comunicazione interna e quindi rende proprio questo concetto al punto da integrarlo nel suo fare quotidiano.

Quindi questo progetto nasce dall'esigenza di coinvolgere il più possibile i dipendenti e responsabilizzarli in quest'ottica, ma non solo. Dato che si parla

tantissimo di economia circolare, ci sono Webinar e conferenze e le aree Marketing, R&D e Finance sono entrate in contatto con dei progetti di EC, si vuole anche razionalizzare quello che si sente sui vari tavoli. Questo vale ancora di più oggi, in cui, con il Covid, le informazioni si disperdono tra le varie da call, quindi è fondamentale dare una base di partenza a tutti per comprendere meglio cosa sia l'economia circolare e muoversi più facilmente. A questo, va ad aggiungersi il forte commitment che una grande azienda come Lavazza vuole assumersi ed avere una forte identità su questo tema.

Fare leva sulla cultura aziendale vuol dire anche far capire che l'economia circolare, che è apparentemente nuova, non per forza deve spaventare in quanto nuovo, ma possiamo vederlo come un punto di rinascita.»

3. Quali sono i vantaggi e svantaggi del progetto o punti di forza e debolezza?

«Tra gli svantaggi possiamo sicuramente individuare le risorse in termini di tempo delle persone. Abbiamo infatti visto un rallentamento nello sviluppo del progetto stesso a causa delle agende sempre molto piene di tutti noi.

Il vantaggio è che è un tema che si presta ad essere comunicato ed è molto attuale, quindi vengono fuori con fluidità molti spunti interessanti e penso inoltre che sia molto accattivante per chi lo ascolta. Ricollegandoci al fatto che al Tavolo non siamo numerosissimi ma è comunque molto difficile coordinare tutte le agende, uno dei vantaggi di questa campagna è che se tutti saranno più informati, qualcun altro deciderà di partecipare al Tavolo; quindi, quello che ad oggi è uno svantaggio, grazie alla campagna diventerà poi il vantaggio di avere più persone all'interno del Tavolo per portare avanti il progetto in generale. Quindi è una fatica iniziale che ci aspettiamo determinare un riscontro positivo in futuro.»

4. A proposito del Tavolo, com'è nato e chi vi ha partecipato inizialmente?

«Il Tavolo è nato da un'idea mia, di C. S. e di B. A. a cui si sono aggiunte nuove persone con il passare dei mesi. Questo proprio perché pian piano sono stati definiti meglio i compiti del tavolo e i progetti, si è capito che mancavano competenze in azienda e abbiamo coinvolto anche altre persone. L'obiettivo è quello di coprire tutte le funzioni aziendali che possono venire in contatto con il

tema dell'economia circolare. Ultimamente stiamo cercando di coinvolgere l'area finance e in un futuro sarebbe bello poterlo aprire anche a Lavazza Group.

L'aspetto interessante del Tavolo è che è sempre stato virtuale perché nato in epoca Covid-19. In realtà l'idea era nata a dicembre 2019, per cui inizialmente pensavamo ad una riunione a cui potesse partecipare un consulente esterno che potesse fare da moderatore del discorso e avevamo immaginato dei workshop di alcune ore in azienda seduti intorno ad un tavolo. Ad oggi, tuttavia, si è sempre svolto online e questo è un limite evidente perché il fatto di poter partecipare ad un brainstorming intorno ad un tavolo, potrebbe stimolare maggiormente le persone ad avere idee e spunti che ad oggi vengono meno.»

5. Cosa vi ha spinto a creare il Tavolo di Lavoro?

«Io sono entrato in Lavazza solo da pochi anni ma prima ho fatto tanti anni di consulenza, ho partecipato a tantissimi progetti di economia circolare anche a livello europeo, quindi, è una parola che sentivo girare già da diversi anni. Avevo già avuto contatti con il Gruppo di Intesa San Paolo, Calibro Factory ecc. e lavorando in Lavazza, soprattutto sul packaging, ne sentivo parlare ancora di più perché noi siamo membri di alcune associazioni, tra cui ad esempio Ceflex, che si occupa di economia circolare del packaging flessibile; quindi, ovunque si parla tantissimo di questo tema. E mi sono accorto che anche in Lavazza c'era molta attenzione a questa tematica ma che non era ben coordinata e gestita. E qui è nata l'esigenza di creare un Tavolo di Lavoro con i vari enti per iniziare a coordinare i diversi progetti. Qui si condividono informazioni su nuove opportunità e quando ciascuno di noi si interfaccia con i propri colleghi, si cerca di condividere con loro queste informazioni.»

6. Quali sono gli obiettivi del Tavolo?

«Gli obiettivi sono quelli di arrivare entro quest'anno a completare questo progetto di comunicazione interna, portando a bordo i colleghi su questi temi e fornendo loro informazioni e spunti sull'economia circolare. Vogliamo inoltre ricordare che esiste un Tavolo che gestisce questa tematica: molti ad oggi spesso agiscono in

maniera autonoma, perché non sanno ancora che esiste il Tavolo e quindi non conoscono la possibilità di condividere con noi idee, spunti e conoscenze.»

7. Quali sono le vostre aspettative?

«Spero che questa campagna aiuti ad aumentare la consapevolezza rispetto a questa tematica importantissima: in azienda alcuni team ce l'hanno già in mente per cui alcune attività, anche senza il cappello di economia circolare, sono già svolte in quest'ottica. Però secondo me si riesce effettivamente a capire la potenzialità di un approccio diverso a tutti i livelli di business (produzione, sviluppo prodotti ecc.): noi avevamo chiamato il webinar Circular Economy for Business Resilience, proprio perché si vuole trasformare il business di Lavazza in modo più flessibile e in grado di accogliere quelle che sono le evoluzioni che sta avendo il mondo. Il Covid-19 ci ha insegnato molto, dietro o sopra al Covid-19 c'è il cambiamento climatico e questo secondo me spingerà una modifica repentina nei prossimi anni di quello che è oggi il mercato, sia lato consumatori che aziende. È un'accelerazione che stiamo già vivendo, però è necessaria una richiesta costante di sostenibilità e di approcci diversi. Immagino e spero che questo Tavolo, con la campagna di comunicazione e i relativi progetti, incomincino a stimolare un diverso approccio nel considerare lo sviluppo di prodotti e i progetti.»

8. Come pensate di procedere in futuro, sia in termini strategici che pratici?

«In termini pratici è un po' complicato perché, per tutti i partecipanti, il Tavolo è un "plus" che si aggiunge alla mole di lavoro già esistente per ciascuno di noi. Spero quindi che in futuro si riesca anche ad avere qualche risorsa dedicata su questo tema come è successo in Enel, Novamont e altre, che hanno recepito in maniera forte il modello di economia circolare e hanno quindi dedicato un team a questo.»

STRUTTURA QUESTIONARIO

Sesso *

- ☐ Uomo
- ☐ Donna
- ☐ Altro

A quale fascia di età appartieni? *

- ☐ 18-24
- ☐ 25-35
- ☐ 36-50
- ☐ 50+

In quale area aziendale lavori? *

- ☐ HR
- ☐ Marketing
- ☐ R&D

Sempre più spesso si sente parlare di Economia Circolare: pensi di essere realmente consapevole del suo significato? *

- ☐ Sì
- ☐ No

Quanto ti senti sensibile al tema dell'economia circolare? *

- | | | | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| per niente sensibile | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | molto sensibile |

Hai mai sentito parlare di Economia Circolare in azienda? *

☐ Sì

☐ No

Se hai risposto sì, con quale frequenza?

☐ Quasi mai

☐ Solo a livello strategico ma non in termini pratici

☐ Durante il quotidiano svolgimento delle attività aziendali

☐ Altro...

Quanto pensi sia importante per l'azienda avere una prospettiva di business basata sull'economia circolare? *

	1	2	3	4	
per niente importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	estremamente importante

Sei a conoscenza di progetti aziendali attivi in ottica di circolarità? *

☐ Sì

☐ No

Se hai risposto sì, di quali progetti sei a conoscenza?

Testo risposta breve

Quale iniziativa credi sia più efficace al fine di sensibilizzare ed avvicinare le risorse umane al tema? *

- ☐ Attraverso l'organizzazione di incontri dedicati in cui approfondire il tema con esperti del settore.
- ☐ Attraverso iniziative concrete in cui essere coinvolti in prima persona (es: giornate di pulizia del territorio; e...
- ☐ Con una maggiore condivisione interna dei progetti già attivi in ottica di circolarità e di quelli in fase di svil...
- ☐ Altro...

Hai mai sentito parlare del Tavolo di Lavoro dell' Economia Circolare? *

- ☐ Sì
- ☐ No

Ti piacerebbe avere maggiori informazioni e partecipare attivamente al Tavolo? *

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Altro...

Bibliografia

A goal in every cup, Bilancio di Sostenibilità 2020, Lavazza

Angelozzi, D., & Dello, R. S. (2016). *La gestione strategica delle Risorse Umane: implicazioni per il management sanitario da una rassegna sistematica della letteratura*, 41-69.

Armstrong, M., Brown, D., (2019) *Strategic Human Resource Management: Back to the future?*

Armstrong, M.; Taylor, S. (2020). *Armstrong handbook of human resource management practice*.

Barbero S.; Fiore E. (2014). *The Flavours of Coffee Ground. The coffee waste as accelerator for new local businesses*

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, 17(1), 99-120.

Beer, Michael; Boselie, Paul; Brewster, Chris (2015). *Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago*. Human Resource Management, 54(3), 427–438

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). *Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation*. Journal of business ethics, 109(4), 431-445.

Bos-Nehles, Anna C.; Van Riemsdijk, Maarten J.; Kees Looise, Jan (2013). *Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation*. Human Resource Management, 52(6)

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The goals of HRM. The Oxford handbook of human resource management*, 48-67.

Brondoni, S. M., Bosetti, L., & Civera, C. (2019). *Ouverture de 'CSR and Multi-Stakeholder Management'*. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 1-15.

Brown, D., Hirsh, W., and Reilly, P. (2019) *Strategic Human Resource Management in Practice: Case Studies and Conclusions: from HRM Strategy to Strategic People Management*

Camuffo, A., Costa, G., *Strategic Human Resource Management: Italian Style*, 34 (2), 59-67, 1993

Casalegno, C. G., Civera, C., & Couturier, J. (2019). *Applying a company stakeholder responsibility approach to human resources management: the external human resources model.*

Casalegno, C., Civera, C., Mosca, F., & Freeman, R. E. (2020). *Circular Economy and Relationship-based View*. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 149-164.

Casey, D., & Sieber, S. (2016). *Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility*. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76.

Circular Economy Network, (2021); *Rapporto sull'Economia Circolare in Italia*

Civera, C., & Freeman, R. E. (2019). *Stakeholder relationships and responsibilities: A new perspective*. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 40-58.

Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni; (2014); *Verso un'economia circolare: programma per un'Europa a zero rifiuti; Bruxelles*

Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni (2015); *L'anello*

mancante - Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare;
Bruxelles

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni (2019); *Il Green Deal Europeo*; Bruxelles

Convegno Circular Economy Report: modelli di business, soluzioni tecnologiche e potenziale dell'economia circolare nel nostro Paese, 2021

Costa, G., Gianecchini, M., (2019). *Risorse umane: persone, relazione e valore*.
Mc Graw Hill Education, Capitolo 1

D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lhtinen, K., Korhonen, J., ... & Toppinen, A. (2017). *Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues*. Journal of Cleaner Production, 168, 716-734.

Del, B., & D'Anghela, M. (2020). *Circular Economy and Corporate Social Responsibility: A Literature Review*

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*. Academy of management Journal, 39(4), 802-835.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. Resources, conservation and recycling, 127, 221-232.

Fazzari, A. L., & Bini, S. (2008). *Management e qualit: le intangibilit competitive cultura, comunicazione, benessere, percezione*.

Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). *Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other*. Symphonya. Emerging Issues in Management, (1), 7-15.

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy—A new sustainability paradigm?*. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Gusmerotti, N. M., Testa, F., Corsini, F., Pretner, G., & Iraldo, F. (2019). *Drivers and approaches to the circular economy in manufacturing firms*. *Journal of Cleaner Production*, 230, 314-327.
- Huselid, M. A.; Becker, B. E. (2011). *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management*. *Journal of Management*, 37(2), 421–428.
- Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S.; Jiang, Kaifeng (2014). *An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management*. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Kaufman, B. E. (2015). *Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field*. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Kramar, R. (2014). *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 8, pp.1069–1089.
- Legambiente, Ipso (2021); *L'economia circolare in Italia* (ricerca di mercato)
- Liu, Y., & Yin, J. (2020). Stakeholder relationships and organizational resilience. *Management and Organization Review*, 16(5), 986-990.
- MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 2, 23-44.
- Mark L. Lengnick-Hall; Cynthia A. Lengnick-Hall; Leticia S. Andrade; Brian Drake (2009). *Strategic human resource management: The evolution of the field*. 19(2), 64–85.

Michael C. Sturman (2009). *J. W. Boudreau and P. M. Ramstad. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press. 258 pages. , 48(3), 469–472.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. and Miglietta, N. (2018). *Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices*. Journal of Knowledge Management

Randall S. Schuler (1992). *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*. 21(1), 0–32.

Salvioni, D. M., & Almici, A. (2020). *Circular Economy and Stakeholder Engagement Strategy*. Symphonya. Emerging Issues in Management, (1), 26-44.

Salvioni, D. M., & Brondoni, S. M. (2020). *Ouverture de 'Circular Economy & New Business Models'*. Symphonya. Emerging Issues in Management, (1), 1-9

Samudhram, A., Shanmugam, B. and Lock Teng Low, K. (2008). *Valuing human resources: an analytical framework*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 4, pp.655–667.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Storey, J. (2001). *HRM and its link with strategic management*. *Human resource management: A critical text*, 2, 114-130.

Strategia nazionale per l'economia circolare. Linee Programmatiche per l'aggiornamento. Documento per la consultazione 30 Settembre 2021, Ministero della Transizione Ecologica

The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. How policymakers can pave the way to a low carbon, prosperous future. Ellen McArthur Foundation; 2020

The Economy Observatory - *Economia Circolare: principi guida e casi studio*; IEF Bocconi

The EIB: *Circular Economy Guide Supporting the circular transition*, 2018

The EIB: *Circular Economy Guide Supporting the circular transition*, 2020

Unioncamere, Fondazione Symbola (2020); *GreenItaly 2020 - XI Rapporto sulla green economy in Italia*

Wang, J., Hutchins, H.M. and Garavan, T.N. (2009). *Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management*. Human Resource Development Review, Vol. 8, No. 1, pp.22–53.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of management, 27(6), 701-721.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of management, 18(2), 295-320.

Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). *Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees*. The International Journal of Human Resource Management, 24(16), 3196-3212.

Zucchella, A., & Urban, S. (2020). *The Circular Enterprise*. Symphonia. Emerging Issues in Management, (1), 62-69.

Sitografia

<https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

<https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/covid-19>

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/promozione-qualita/distretti-cibo>

<https://www.tuttointornoanoi.it/economia-circolare-come-nasce-e-quali-sono-le-opportunita-che-ci-offre/>

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it

https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_it

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/>

<https://robioladiroccaverano.com/>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20210128STO96607/economia-circolare-in-che-modo-l-ue-intende-realizzarla-entro-il-2050>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/resources/apply/global-commitment-progress-report>

https://ec.europa.eu/environment/consultations/roadmap_re_en.htm

https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/first_circular_economy_action_plan.html

https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/first_circular_economy_action_plan.html#:~:text=2018%20Circular%20Economy%20Package,plastics%20packaging%20should%20be%20recyclable.

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_420

<https://www.lifegate.it/rapporto-ellen-macarthur-foundation-impatto-cibo-spazzatura>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/food-cities-the-circular-economy>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/covid-19>

<https://www.lifegate.it/rapporto-ellen-macarthur-foundation-impatto-cibo-spazzatura>

<http://consultazione-economiacircolare.minambiente.it/i-consumatori>

<https://www.italiacircolare.it/it-it/sostenibilita-e-acquisti-nellera-del-covid-19-i-consumatori-sanno-cosa-vogliono-le-aziende-un-po-meno.aspx>

<https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2020/10/economia-circolare-in-italia-sondaggio-ipsos-2020.pdf>

<https://www.symbola.net/approfondimento/rapporto-greenitaly-2020/>

<https://www.ipsos.com/it-it/lo-shopping-durante-la-pandemia-tra-comportamenti-consolidati-e-evoluzione>

<https://circulareconomynetwork.it/rapporto-2021/>

<https://www.globalreporting.org/standards/>

<https://www.wired.it/economia/business/2017/03/29/nasce-unione-italian-food-polo-delleccellenza-alimentare-italiana/#:~:text=I%20big%20del%20settore%20alimentare,alimentare%20italiano%20%E2%80%93%Aidepi%20e%20Aiipa.>

<http://www.aiipa.it/index.php>

<http://www.aidepi.it/>

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

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://www.lavazzagroup.com/it/come-lavoriamo/il-bilancio-di-sostenibilita.html>

<https://www.lavazzagroup.com/it/come-lavoriamo/le-comunita.html>

<https://www.lavazza.it/it/landing/toward-2030.html>

<https://www.lavazza.it/it/sostenibilita/fondazione.html.html>

<https://www.lavazza.it/it/chi-siamo/media-center/ceo-carbon-neutral-challenge.html>

<https://www.lavazzagroup.com/it/come-lavoriamo/ambiente.html>

<https://www.globalgoals.org/>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://www.comunicaffe.it/lavazza-5-il-recupero-dei-fondi-di-caffe-sustainability-hub/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/termoformatura/>

<http://plastiz.it/>

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

<https://www.osservatoriosocialis.it/2021/04/28/volontariato-impresa-dipendenti/>

<https://www.favini.com/>

<https://www.favini.com/news/dal-chicco-a-crush-caffe/>

<https://www.livingcap.com/it/news/37>

<https://mixcycling.com/>

<https://www.comunicaffe.it/panetta-occhiali-caffe/>

<https://www.eib.org/en/about/initiatives/circular-economy/index.htm>

<https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u261/BINI%20Sergio%20%282008%20a%29%20e%20FAZZARI%20-%20MANAGEMENT%20e%20QUALITA%27%20intangibilit%C3%A0%20competitive%20%28De%20Qualitate%202008%29.pdf>

https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=+SHRM+Armstrong+and+Taylor+2020&ots=wLWnkAhxqZ&sig=e_oM64S2w8j5PmAVdtIU6RwSo04#v=onepage&q&f=false

https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf

<https://www.ipsos.com/it-it/leconomia-circolare-italia>

<https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=iEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT68&dq=Boxall,+Purcell,+2003&ots=7-yKkRg3G-&sig=Spc9lz-pLnBqiflEDPSNChSu0pM#v=onepage&q=Boxall%2C%20Purcell%2C%202003&f=false>

<https://www.employment-studies.co.uk/resource/strategic-human-resource-management-practice-case-studies-and-conclusions>

<https://ceflex.eu/>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

<https://www.mite.gov.it/pagina/economia-circolare>