

La sostenibilità non è più la stessa

Come integrare la sostenibilità nel business durante una pandemia

Milano, 07 ottobre 2021

CONTENTS

Premessa	3
La sostenibilità non è più la stessa	4
La congiunzione di cinque crisi esponenziali	5
Pressione sulle risorse	5
Aumento delle disuguaglianze	6
Emergenza sanitaria	7
Shock economico	8
Fragili equilibri	9
La sostenibilità ai tempi del Covid-19	10
La reazione delle istituzioni	10
La finanza in movimento	11
I consumatori e la sostenibilità	12
Il ruolo della tecnologia	13
La società in un mondo che cambia	14
Integrare la sostenibilità nel business	15
L'ingresso nella terza era	15
Diversi principi, diversi posizionamenti	16
10 indicazioni operative per integrare la sostenibilità nelle attività di tutti i giorni	16
Insights	17

Premessa

I **grandi cambiamenti** avvengono nella **società** e poi si riverberano sul mercato. Generalmente, le aziende monitorano in modo molto sofisticato il mercato ma non guardano con la stessa attenzione la società. Ciò rallenta la tempestività delle loro reazioni.

Perché la sostenibilità diventi una leva di business bisogna **anticipare** la trasformazione della società e del mercato. La messa a terra di questa definizione riorienta le modalità operative d'implementazione di tutti gli strumenti di sostenibilità che vanno dalle strategie al reporting, all'engagement.

Questo approccio guida The European House – Ambrosetti nello sviluppo e nell'implementazione di soluzioni che consentano alle aziende di integrare la sostenibilità nel proprio business a partire dall'analisi degli **scenari**, dei **trend** più rilevanti e degli **impatti** che questi sono in grado di generare sui modelli di business delle diverse organizzazioni.

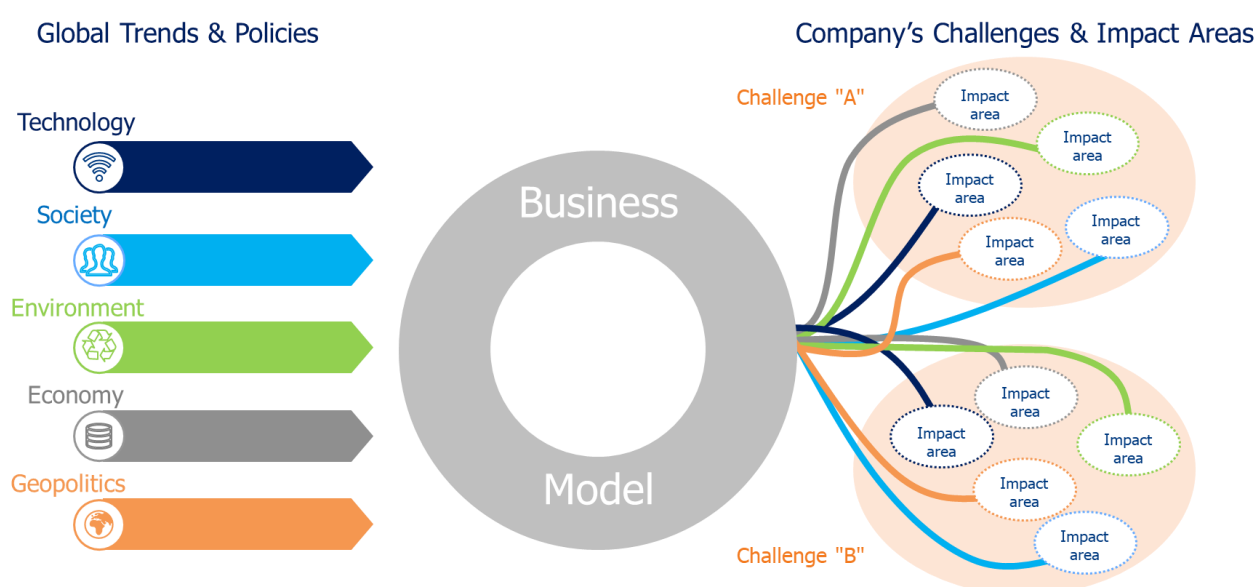


Figura 1: Modello di analisi degli scenari, dei trend e degli impatti sul business (fonte: The European House – Ambrosetti, 2020)

Il presente documento segue l'intervento di Carlo Cici – Head of Sustainability practice di The European House-Ambrosetti – all'appuntamento del 7 ottobre di **Link Tank ESG**, un ciclo di incontri dedicati alla sostenibilità e organizzati da **Linklaters**, ed è finalizzato a offrire una sintesi di alto livello, sistemica e facilmente accessibile dei principali elementi che contribuiscono a caratterizzare gli attuali scenari globali legati alla sostenibilità.

Le informazioni qui raccolte permetteranno di approfondire ulteriormente l'approccio di The European House – Ambrosetti in seguito all'evento. Più in particolare, esse mirano ad evidenziare la **problematicità** insita nella transizione sostenibile – una transizione che pone ciascun territorio di fronte a scelte così multidimensionali e determinanti per il futuro da somigliare sempre più a dei **bivi** di fronte ai quali individuare la **“svolta giusta”** non è più solo necessario, ma anche, e come mai prima d'ora, urgente.

La riflessione punterà in particolare ad analizzare la molteplicità dei **potenziali impatti** in gioco, al fine di sviluppare indicazioni di massima a proposito dei modelli e degli strumenti a disposizione delle organizzazioni per completare l'**integrazione della sostenibilità nel business**, trasformandola in una leva strategica per il successo.

La sostenibilità non è più la stessa

La sostenibilità non è più un'opzione. Ambiente, mercati e società lanciano segnali sempre più inequivocabili di come sia diventato necessario perseguire uno sviluppo che consenta alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.

- **Gli attuali ritmi di sviluppo sono insostenibili per il Pianeta.** Già nel 1972, il Club di Roma aveva avvertito che, senza invertire in fretta la rotta, l'ecosistema globale sarebbe andato incontro al collasso entro 100 anni. 49 anni dopo, la situazione sembra solo essere peggiorata: la scadenza si è avvicinata al 2030.
- **Negli ultimi 30 anni, le disuguaglianze sono aumentate in tutto il mondo.** Il Covid-19 ha contribuito ad aumentare il divario tra i più ricchi e i più poveri persino nei Paesi più sviluppati, generando un impatto negativo sulla qualità della vita e alimentando le tensioni sociali a livello globale.
- **I sistemi sanitari sono stati travolti dalla pandemia.** In molti Paesi, l'ondata di contagi ha mandato in tilt ospedali e ambulatori, costringendo il personale sanitario a sforzi sovrumani per contenere gli effetti di breve e lungo periodo del virus e contribuendo ad aumentare l'incidenza delle spese sanitarie sul PIL.
- **Gli Stati guideranno la ripresa attraverso stimoli economici senza precedenti.** I Governi si sono candidati ad essere protagonisti nel mondo post-Covid aumentando in modo straordinario il proprio potere di spesa. I mercati hanno colto la palla al balzo, registrando record storici di performance.
- **L'Europa rischia di implodere.** In un quadro geopolitico sempre più fragile e frammentato, dominato da una crescente tensione tra superpotenze come Stati Uniti, Cina e Russia, l'UE deve confrontarsi con sfide esterne e interne, dalle relazioni diplomatiche all'efficacia dell'attuale sistema di governance.
- **La transizione verso un'economia sempre più verde e digitale è diventata una priorità globale.** L'Unione Europea si è fatta portavoce di questa ambizione, ma non è la sola: attualmente quasi il 70% del PIL mondiale è prodotto in Paesi con obiettivi di neutralità climatica entro il 2060.
- **Il motore della transizione sostenibile è la finanza.** Negli ultimi 20 anni, il mercato dei titoli ESG è cresciuto con costanza in tutto il mondo, assicurando rendimenti superiori alla media nel lungo periodo. Iniziative come la Tassonomia europea sulla finanza sostenibile promettono di accelerare questo trend.
- **Il consumo è sempre più sostenibile?** Nonostante grandi differenze intergenerazionali, i consumatori cercano prodotti e servizi sempre più green, anche grazie ai social network – che offrono contenuti e informazioni facilmente accessibili anche per i meno esperti, pur rischiando di banalizzare il tema.
- **Con la tecnologia possiamo fare di più.** Solo l'evoluzione tecnologica può fornire gli strumenti adeguati ad accelerare la transizione sostenibile, come dimostrato nell'ambito delle energie rinnovabili, dove la riduzione dei costi è stata ben più rapida del previsto. Ma il tempo a disposizione potrebbe non bastare.
- **Nessuno ce la fa da solo.** Dal momento che spesso le decisioni ambientali sono caratterizzate dall'incertezza dei risultati che possono produrre, il consenso rappresenta una leva strategica – specialmente quando la “dispercezione” sulle questioni climatiche sembra essere in continuo aumento.
- **Nella “nuova era” della sostenibilità la parola chiave è performance.** In un contesto in cui i consumatori giocano sempre più il ruolo di traino della transizione, le aziende hanno il compito di comunicare le proprie prestazioni in modo chiaro e trasparente per tutti, facilitando l'adozione di comportamenti virtuosi.
- **Tutto parte dalla cultura.** Le organizzazioni definiscono il proprio posizionamento sulla sostenibilità a partire da come concepiscono il suo rapporto con il business e dai principi che ne orientano l'approccio strategico.

La congiunzione di cinque crisi esponenziali

Stiamo attraversando un momento storico senza precedenti, segnato dalla congiunzione di 5 crisi esponenziali. L'aumento della pressione sulle risorse, la crescita delle disuguaglianze, la crisi sanitaria, la crisi economica e la crisi geopolitica promettono di ridisegnare il mondo per come lo abbiamo conosciuto finora e richiedono di sviluppare strategie di risposta sistemiche.

Pressione sulle risorse

Ci vorrebbe un lockdown ogni 2 anni per riportare la CO₂ al di sotto dei limiti di sicurezza entro il 2030¹.

Nel 2020, complice la pandemia e le rigide restrizioni adottate per contenerla, le emissioni globali di CO₂ sono diminuite solo del 7% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, gli studiosi avvertono che non si tratta di un successo: gli effetti sono probabilmente temporanei e non sufficienti per rispettare gli obiettivi di salvaguardia del Pianeta previsti dall'Accordo di Parigi del 2015.

L'uomo sta consumando le risorse naturali a un ritmo ben superiore rispetto a quello richiesto dal Pianeta per rigenerarle. Le potenziali conseguenze sono chiare da oltre 49 anni.

Nel 1972, infatti, il Club di Roma – che ancora oggi riunisce alcuni tra i più celebri scienziati, economisti e statisti di tutto il mondo – incaricò un gruppo di ricercatori del Massachusetts Institute of Technology (MIT) di studiare le prospettive di sviluppo globale in base alla disponibilità di risorse e allo stato di salute del Pianeta².

Il responso dell'analisi fu allarmante: se il tasso di crescita della popolazione, dell'industrializzazione, dell'inquinamento, della produzione di cibo e dello sfruttamento delle risorse fosse rimasto inalterato, i limiti dello sviluppo si sarebbero raggiunti entro i cento anni seguenti. Il risultato più probabile sarebbe stato un declino improvviso e incontrollabile della popolazione e della capacità industriale. Ciò – avvertivano gli studiosi – era la prova che sarebbe stato necessario intervenire sui i tassi di sviluppo per raggiungere un **equilibrio ecologico ed economico sostenibile nel lungo periodo**.

Negli anni, il “Rapporto sui limiti dello sviluppo” è stato oggetto di diversi aggiornamenti, volti a determinare con maggior precisione la data attesa per il collasso globale e individuare strategie concrete per scongiurare il peggio.

Nel 2004, “**Limits to Growth: The 30-Year Update**” ha fornito un responso: la crescita incontrollata è destinata ad arrestarsi al più tardi nel 2030.

In particolare, la nuova ricerca ha messo in luce come le analisi del '72 avessero sottostimato i tassi di aumento della pressione sulle risorse naturali e come, quindi, il tempo a disposizione prima del declino sarebbe stato inferiore al previsto.

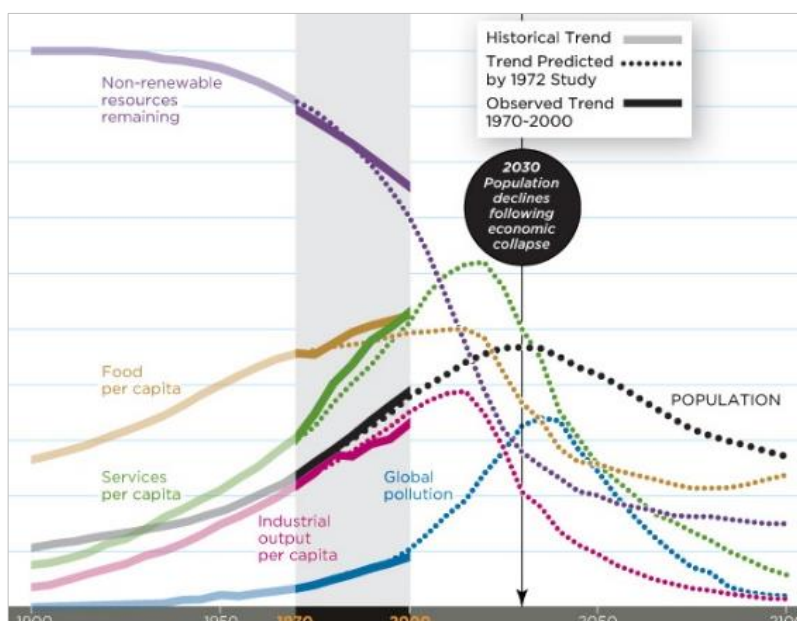


Figura 2: I limiti dello sviluppo (fonte: The 30-Year Update, 2004)

¹ Le Quéré, C. et al, Fossil CO₂ emissions in the post-COVID-19 era, 2021

² Medium, Circular Economy, 2018

Aumento delle disuguaglianze

Nel 2016, l'**1%** della popolazione mondiale più ricca deteneva una ricchezza superiore rispetto a quella posseduta dal restante **99%**³ - uno squilibrio che, secondo gli esperti di Oxfam, nel medio periodo non solo avrebbe ostacolato lo **sviluppo economico**, ma avrebbe anche aumentato il **rischio di conflitti sociali**.

Il Fondo Monetario Internazionale stima che, negli ultimi 30 anni, la **disuguaglianza** sia aumentata in più del **53%** dei Paesi del mondo, senza riserve né per i Paesi del G7 né per gli altri Paesi sviluppati. La **crisi sanitaria** non ha fatto altro che accentuare questo fenomeno: solo nel 2020, e per la prima volta in un secolo, le disuguaglianze economiche sono aumentate contemporaneamente in tutto il mondo⁴.

Secondo il report "Il virus della disuguaglianza", ad esempio, sono bastati **9 mesi** (tra marzo e novembre del 2020) perché i patrimoni dei **1.000 miliardari più ricchi** del mondo tornassero ai **livelli pre-pandemici**, un tempo nettamente inferiore rispetto ai 10 anni che si stima serviranno alla porzione **più povera** della popolazione mondiale per raggiungere lo stesso traguardo⁵. Inoltre, è stato calcolato che i soli incassi registrati dall'inizio della pandemia dai miliardari a livello globale sarebbero stati sufficienti a scongiurare il **rischio di povertà assoluta** per tutta la popolazione mondiale.

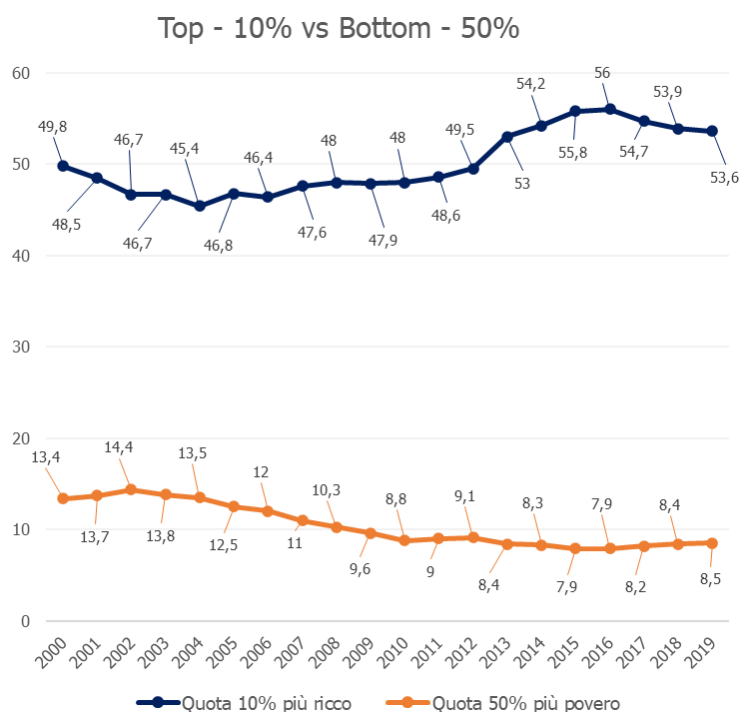


Figura 3: Distribuzione della ricchezza nazionale
(Fonte: Oxfam, 2021)

Anche in Italia, dove le disuguaglianze erano già evidenti prima del Covid-19, il virus ha aggravato la situazione. Basti pensare che, alla fine del 2019, circa il **40% dei cittadini italiani** si trovava in condizioni di **povertà finanziaria**, ovvero non disponeva di risparmi accumulati sufficienti per sopravvivere in assenza di stipendio⁶, mentre il **10% della popolazione più ricca** del Paese deteneva quasi il **54% della ricchezza nazionale**⁷.

In questa cornice, la pandemia ha paralizzato ulteriormente l'**ascensore sociale**: ancora oggi oltre il **40%** dei figli di **lavoratori manuali** è destinato a fare lo **stesso lavoro** dei propri genitori e solo il **18%** può ambire a ricoprire ruoli manageriali⁸.

Questi dati restituiscono l'immagine di un Paese immobile, dove le disuguaglianze non dipendono solo dal ceto ma anche dal **territorio** in cui si abita, con evidenti divari di **qualità della vita**. Un cittadino trentino di 65 anni ha un'**aspettativa di vita ben 2 anni superiore** rispetto a quella di un coetaneo campano⁹, e la differenza in termini di PIL pro capite supera quasi il **45%**¹⁰.

³ European Environment Agency, Correlation between Ecological Footprint and Human Development Index, 2019

⁴ IMF Fiscal Monitor, Tackling inequality, 2017

⁵ Oxfam, Il virus della disuguaglianza, 2021

⁶ Oxfam, Disuguaglianza, 2021

⁷ Ibidem

⁸ OCSE, Un ascensore sociale rotto?, 2018

⁹ ISTAT, Indicatori demografici, 2020

¹⁰ Il Sole 24Ore, Dai redditi al turismo i 20 divari del Sud da superare con il Pnrr, 2021

Emergenza sanitaria

Con più di **220 milioni di casi** accertati a livello globale e oltre 4,5 milioni di vittime, la crisi sanitaria innescata dal **Coronavirus** ha generato un impatto senza precedenti sui sistemi sanitari di gran parte dei Paesi del mondo, portandoli in breve tempo sull'orlo del collasso.

Nel giro di poche settimane, il numero dei contagi è cresciuto a dismisura, rendendo evidente fin da subito come l'umanità si stesse trovando di fronte a una **crisi esponenziale** – nella quale, cioè, il numero dei nuovi contagi aumentava in modo più-che-proporzionale rispetto al numero di persone infette.

Così, per evitare il rapido tracollo delle strutture sanitarie, gli Stati hanno presto compreso come fosse prioritario sviluppare misure di contenimento mirate ad **“abbassare la curva”** dei contagi, allentando la pressione sugli ospedali per metterli nelle condizioni di gestire al meglio i malati.

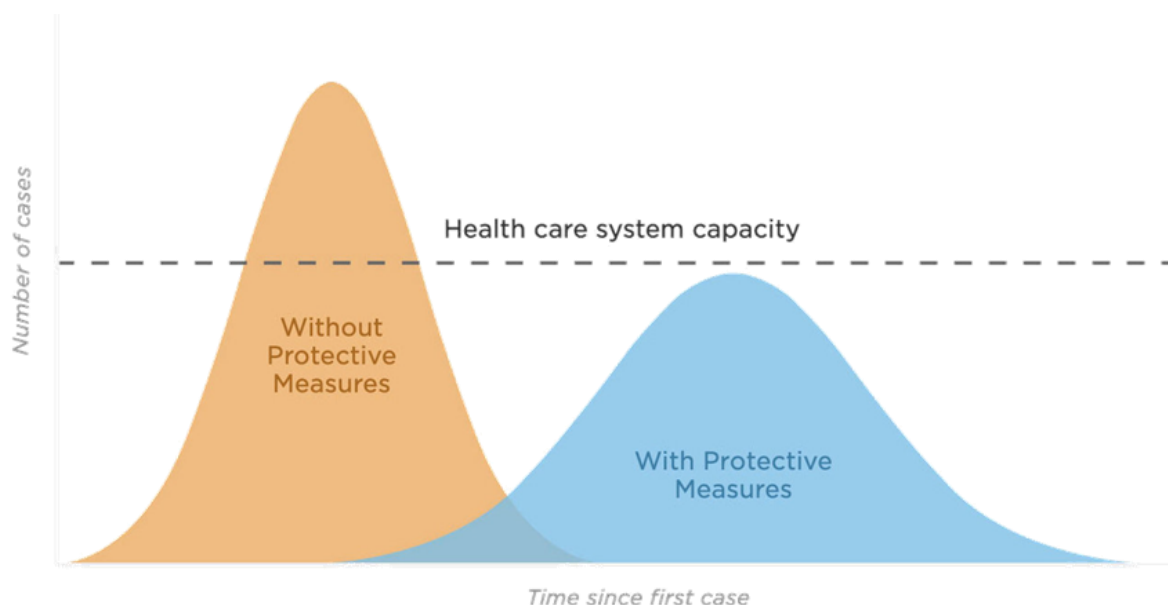


Figura 4: Impatto delle misure di contenimento di una crisi esponenziale (fonte: The Business Standard, 2020)

La pandemia ha contribuito a ripensare in modo radicale l'approccio alla salute dei diversi Stati, come dimostrato ad esempio dall'aumento dell'**incidenza della spesa sanitaria sul PIL** nazionale registrato nel 2020 in Paesi come Regno Unito (+2,6%), Germania (+0,9%) e Italia (+0,9%)¹¹.

Tali risorse hanno consentito il raggiungimento di traguardi prima impensabili da parte della comunità scientifica: **in meno di 12 mesi**, sono stati sviluppati oltre **200 potenziali vaccini**, di cui 52 oggi in fase di sperimentazione sull'uomo, 13 in fase di approvazione e 6 pronti all'uso¹².

Eppure, ciò non sembra essere bastato. La pandemia di Covid-19 non ha rappresentato solo una sfida sanitaria per la **scienza**: mentre ha richiesto uno sforzo straordinario in termini di accelerazione dei processi di ricerca, ha reso evidente come **consenso** e **fiducia** siano ingredienti necessari per garantire tempi certi ed efficacia delle soluzioni.

Nonostante la velocità e la prontezza dimostrata dagli scienziati, infatti, la **sfiducia** nei confronti della ricerca è cresciuta a livello globale¹³, al punto da gettare le basi per dei veri e propri **conflitti sociali**, legati soprattutto al timore e alla paura nutriti nei confronti di misure quali lockdown e vaccinazioni di massa.

¹¹ Salute internazionale, La spesa sanitaria dei G7, al tempo della pandemia, 2021

¹² Ospedale Bambino Gesù, Nuovo Coronavirus: come si è riusciti a produrre rapidamente vaccini sicuri, 2021

¹³ Edelman, Trust Barometer: spring update, 2021

Shock economico

Nel 2020, il **debito pubblico globale** ha quasi superato il **100% del PIL**¹⁴. L'aumento è dipeso soprattutto dalla scelta dei Paesi – in particolare tra i membri del G7 – di sfruttare i mercati per reperire le risorse economiche necessarie a sostenere la ripresa post-Covid attraverso iniezioni di liquidità senza precedenti.

USA, Cina e UE hanno adottato strumenti, meccanismi e procedure molto diverse tra loro, garantendo tempi di risposta altrettanto differenti. Più rapida nella fase di progettazione, infatti, l'UE è stata poi superata al momento dell'attuazione e dell'erogazione delle risorse dalle altre superpotenze, complice la complessa articolazione della struttura e della governance dei suoi organi decisionali.

Gli Stati Uniti hanno previsto aiuti economici per circa \$2.300 miliardi, equivalenti all'11% del PIL del Paese. L'accordo di previsione dei fondi è stato firmato il 27 marzo 2020 e il primo stimulus check è arrivato ai beneficiari il 17 aprile 2020¹⁵.

La Commissione Europea, tramite il piano di ripresa NextGenerationEU, approvato a luglio 2020, ha stanziato circa 1.050 miliardi di dollari (pari a circa il 6% del PIL cumulato dell'intera Unione) che saranno distribuiti agli Stati Membri tra il luglio 2021 e il dicembre 2026¹⁶.

Anche la Cina si è mossa, distribuendo aiuti economici pari a circa 670 miliardi di dollari nel solo 2020 (equivalenti al 5% del PIL)¹⁷.

Eppure, la crisi economica che i governi tanto tempestivamente si sono attivati per disinnescare, sembra non aver preoccupato i **mercati finanziari**.

Dal marzo 2020, gli investimenti **non sono mai andati così bene** e il mercato azionario statunitense ha chiuso l'anno ai massimi storici. Lo shock al ribasso dovuto allo scoppio della pandemia ha aperto la strada a una reazione estremamente positiva del mercato azionario.

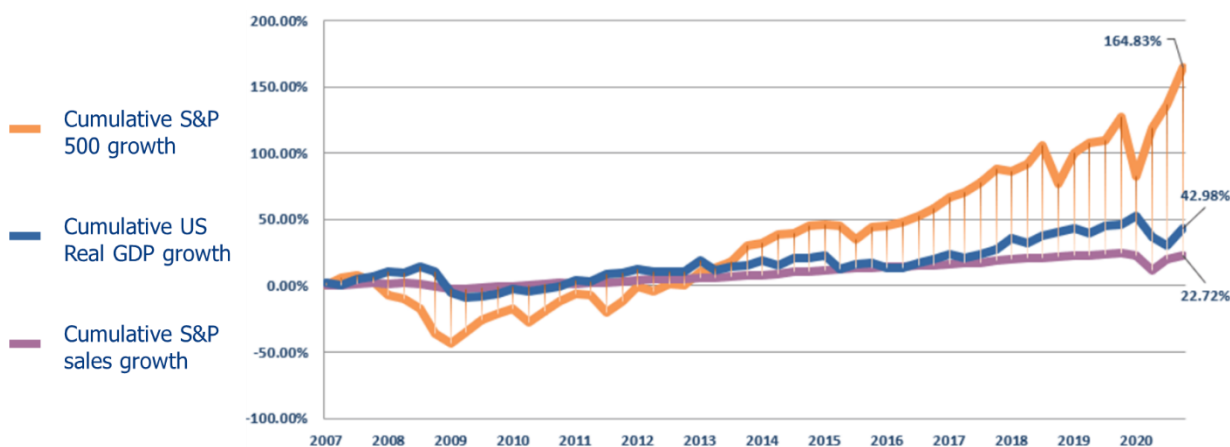


Figura 5: Andamento S&P 500, PIL USA e vendite S&P (fonte: Medium, 2020)

Così, se già prima del virus l'**andamento dei mercati** era **disallineato** dalle performance dell'**economia reale**, dopo il Covid-19 la finanza ha goduto di una crescita quasi incontrollata, ampliando ulteriormente il divario, come testimoniato ad esempio dal rapporto tra il rendimento finanziario delle **S&P 500** – l'indice che misura l'andamento delle 500 aziende americane a più alta capitalizzazione – il **PIL reale** del Paese e le **vendite registrate**: nel 2020, i **picchi di differenziale hanno superato il 100%**.

¹⁴ Sole24Ore, Debito pubblico, il mondo verso quota 100. Situazione fuori controllo?, 2021. Per approfondimenti si rimanda a The European House – Ambrosetti, Previsioni macroeconomiche delle principali economie mondiali, 2021.

¹⁵ IMF, Policy responses to covid-19, accesso al sito 2021

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

Fragili equilibri

In un'epoca di sfide sempre più globali, **USA** e **Cina** sono ormai agli antipodi e l'Europa fatica a individuare un posizionamento vantaggioso nei confronti delle due più grandi potenze economiche mondiali.

La **crisi afghana** è solo l'ultimo dei tasselli della schermaglia portata avanti dai due Paesi negli ultimi anni. Il mandato Trump, infatti, è coinciso con un progressivo allontanamento tra Washington e Pechino, alimentato dalla **guerra dei dazi**, dalle **guerre commerciali** e dalle **rappresaglie informatiche** – un allontanamento che la nuova presidenza Biden non sembra intenzionata a mettere in discussione.

Così, nonostante la nuova presidenza a stelle e strisce abbia abbandonato il linguaggio belligerante del suo predecessore, poco sembra essere cambiato. Washington continua applicare tariffe sull'importazione di prodotti cinesi per un controvalore di **360 miliardi di dollari** e, allo stesso tempo, Pechino disattende apertamente gli accordi commerciali presi con gli Stati Uniti importando prodotti per un valore inferiore di circa il **30%** rispetto ai 200 miliardi di dollari pattuiti¹⁸.



Figura 6: Belt and Road initiative (fonte: Medium 2018)

In questa cornice di crescente tensione, lo sviluppo della **New Belt & Road Initiative** cinese rischia di minare ulteriormente gli equilibri. Il massiccio progetto infrastrutturale immaginato per connettere l'Oriente e l'Occidente, aumentando la cooperazione e facilitando il commercio, risponde al desiderio dichiarato di Pechino di consolidare l'**influenza economica e politica cinese sull'Eurasia**.

Un contesto globale sempre più polarizzato, e connotato da scontri militari nel vicino oriente che promettono di costringere all'espatrio milioni di persone, costituisce una sfida senza precedenti per l'Unione Europea: Cina, Stati Uniti, **Russia e Turchia** giocheranno un ruolo da protagonisti nella gestione dei **flussi migratori** diretti verso il Vecchio Continente. Ciò rappresenta un invito per l'Europa non solo a individuare un **nuovo ruolo** all'interno di un atlante in cui l'egemonia tecnologica ed economica sono già state rivendicate da altre superpotenze, ma anche a rivedere il proprio sistema di **governance interna** al fine di garantire risposte efficaci, rapide e in tempi certi.

¹⁸ Peterson Institute for International Economics, 2021

La sostenibilità ai tempi del Covid-19

La transizione sostenibile sarà una **trasformazione pervasiva**, destinata a investire ogni dimensione della vita umana, da quella individuale a quella sociale. Già oggi, il cambiamento sta interessando tanto l'ambito pubblico quanto quello privato, promuovendo l'evoluzione dei **sistemi economici**, degli **organi di governo** e dei **comportamenti** a livello globale.

La reazione delle istituzioni

L'ultimo report dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) stabilisce in modo inequivocabile che le emissioni di gas serra prodotte dall'uomo hanno provocato un innalzamento delle temperature pari a circa **+1,1°C** rispetto ai livelli preindustriali e stima che nei prossimi 20 anni l'aumento raggiungerà i **+1,5°C**¹⁹.

In questo contesto, nel 2015, 175 Paesi hanno sottoscritto i cosiddetti **Accordi di Parigi**, impegnandosi a contenere negli anni a venire l'innalzamento globale delle temperature proprio al di sotto dei **+1,5°C**, e attualmente, circa il **68% del PIL mondiale** (85 trilioni di dollari) risulta **vincolato al raggiungimento della neutralità climatica** entro il 2060²⁰.

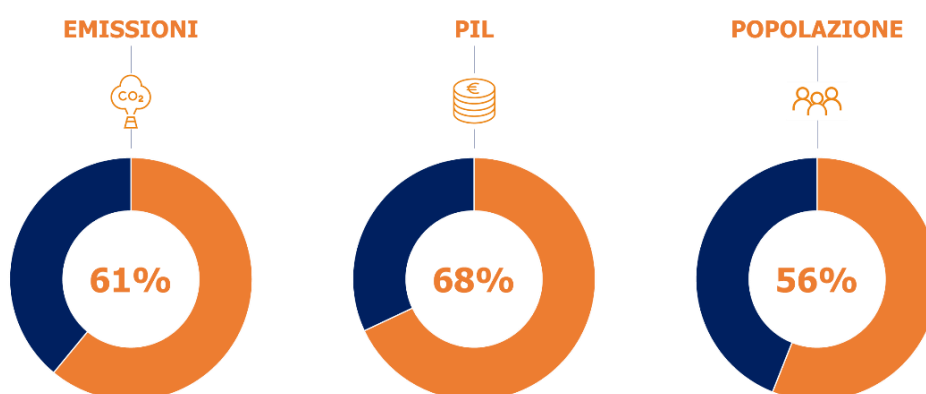


Figura 7: Copertura degli obiettivi di neutralità climatica al 2060 (fonte: Energy & Climate Intelligence Unit, 2021)

L'Unione Europea si è posta l'obiettivo di diventare il **primo continente neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050**. Il percorso per raggiungere tale ambizione è stato stabilito nel 2019 con il **Green Deal**, un **programma di riforme e investimenti** orientato a sviluppare un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, e ribadito a luglio 2021 con il pacchetto climatico "**Fit for 55**" che fissa un obiettivo intermedio di riduzione delle emissioni al 2030 del **-55%**²¹.

Il nuovo framework normativo europeo punta a far leva sulla **trasparenza** delle informazioni per consentire ai **consumatori** di trainare la transizione sostenibile con il supporto di un **alleato chiave**, la **finanza**. In particolare, la Commissione ha individuato 3 linee d'azione concrete per alimentare questo triangolo virtuoso indirizzando gli investimenti a sostegno della transizione: le aziende saranno dotate di strumenti per rendicontare in modo semplice e chiaro le proprie performance di sostenibilità ai clienti e agli investitori anche al fine di attrarre maggiori capitali sui mercati (Corporate Sustainability Reporting Directive, o **CSRD**); gli istituti finanziari saranno tenuti ad effettuare disclosure sulle prestazioni di sostenibilità dei propri portafogli (Sustainable Finance Disclosure Regulation, o **SFDR**); gli investitori disporranno di strumenti per individuare facilmente le attività economiche realmente sostenibili in base a criteri prestabiliti (**Tassonomia** per la finanza sostenibile).

¹⁹ IPCC, Climate Change 2021: The Physical Science Basis, 2021

²⁰ Energy and Climate Intelligence Unit, Net Zero Online tracker, 2021

²¹ Commissione Europea, Fit for 55, COM/2021/550 final – Per approfondimenti, si rimanda a The European House – Ambrosetti, Governance Europea della Transizione Energetica 2021

La finanza in movimento

All'inizio del 2020, gli **investimenti sostenibili** globali hanno superato i **35,3 trilioni di dollari**, con un aumento del 15% negli ultimi due anni (2018-2020) e del 55% negli ultimi quattro anni (2016-2020).

La quota di investimenti sostenibili è cresciuta in modo stabile in Canada, Stati Uniti e Giappone. Al contrario, Australia ed Europa hanno registrato una lieve contrazione rispetto ai livelli 2018-2020, complice probabilmente l'inasprimento dei criteri utilizzati per definire "sostenibile" un investimento²². Nel corso di questo biennio, Stati Uniti ed Europa hanno continuato a rappresentare più dell'80% dei volumi globali di investimento sostenibile, mentre le proporzioni degli asset canadesi (7%), giapponesi (8%) e australo-asiatici (3%) sono rimaste pressoché invariate.

In questo contesto, la crescente attenzione destata dagli investimenti ESG sui mercati non sembra dipendere unicamente dalla vocazione etica degli investitori. Anzi, con il passare degli anni è apparso sempre più evidente come vi sia una **correlazione significativamente positiva tra performance ESG dei titoli finanziari e rendimenti economici**.



Figura 8: Performance azionarie degli ESG leaders (fonte: AXA Investment Management, 2020)

Anche in tempi di crisi, infatti, i titoli delle società con i rating ESG più alti hanno continuato a **performare meglio** di quelli meno sostenibili raggiungendo, nel primo trimestre 2020, un distacco pari quasi al **18%**.

²² Global Sustainable Alliance, Global Sustainable Investment Review 2020, 2021

I consumatori e la sostenibilità

Alla trasformazione dei mercati si è affiancato un rapido cambiamento anche nelle abitudini e negli stili di consumo.

Secondo l'indagine Eurobarometro 2020, quasi il **60%** dei consumatori europei è disposto a **cambiare le proprie abitudini** di acquisto per ridurre gli effetti negativi sull'ambiente e oltre l'**80%** afferma che la **sostenibilità sia un fattore di rilevante importanza** nel mondo del consumo. Per i cittadini europei, le scelte individuali sono la leva più efficace per rispondere alla sfida ambientale mentre il **68%** concorda sul fatto che le attuali **abitudini di consumo** generino un impatto ambientale negativo²³.

Inoltre, uno studio dell'IBM Institute for Business Value rivela che **6 consumatori europei su 10** sono disposti a mettere in discussione le proprie abitudini per ridurre l'impatto ambientale; 8 su 10 considerano la sostenibilità una priorità e 7 su 10 sono disposti a pagare fino al +35% in più per un **marchio/prodotto «green»**²⁴.

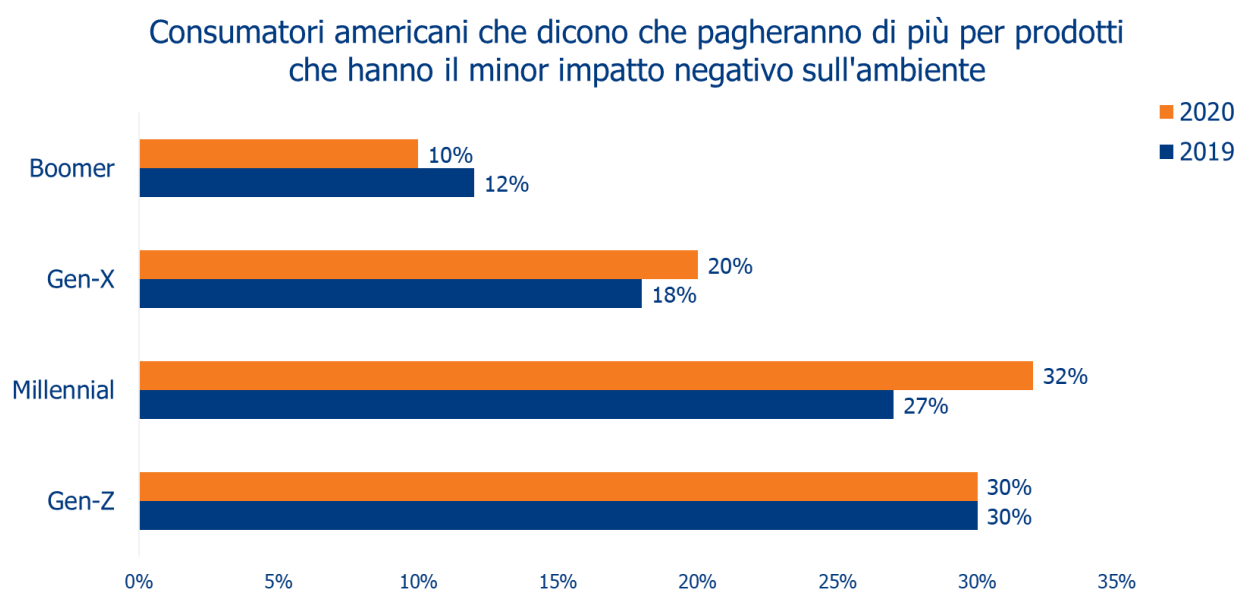


Figura 9: Consumatori disposti ad un premium price per prodotti sostenibili (fonte: Business of Fashion, 2021)

In questo contesto, il fattore generazionale gioca un ruolo decisivo: **millennials e Gen Z** sono i più inclini ad acquistare prodotti sostenibili, con un netto distacco rispetto ai baby boomer (30% contro 10% nel 2020)²⁵.

I **social media** contribuiscono in modo significativo ad alimentare questo trend, in quanto rappresentano la principale fonte di informazione per gli eco-consumatori²⁶ grazie alla loro accessibilità. Eppure, a costo di offrire contenuti sempre più accessibili e fruibili anche da parte di persone “non del mestiere”, rischiano di favorire la diffusione delle cosiddette strategie di “**greenwashing**” – un ecologismo di facciata vantato dalle aziende a scopo di marketing e non realmente supportato da performance sostenibili.

²³ Eurobarometer 501 2020

²⁴ IBM Institute for Business Value, Sustainability at a turning point, 2021

²⁵ Business of Fashion, The Sustainability gap, 2021

²⁶ We Are Social, Social media's influence on green consumerism, 2019

Il ruolo della tecnologia

Il successo della transizione sostenibile dipende soprattutto dalla **competitività economica** dei prodotti e dei servizi green rispetto agli omologhi ad alto impatto, e quindi dalla **maturità delle soluzioni tecnologiche** necessarie per produrli ed erogarli.

In campo energetico, la costante **diminuzione** del **costo** dell'**energia eolica** e **solare** sta trasformando radicalmente il mercato.

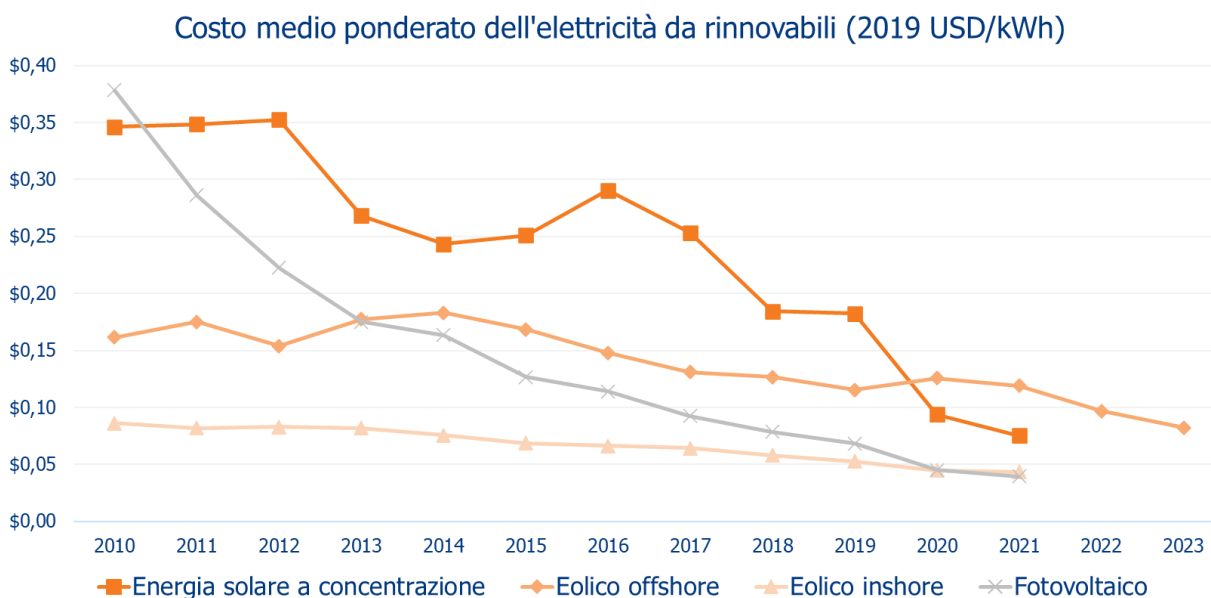


Figura 10: Costo dell'elettricità da rinnovabili (fonte: Irena, 2020)

Solo 10 anni fa, l'eolico costava il **22%** in più del carbone, mentre il solare addirittura il **223%**. Oggi, a distanza di appena un decennio, il prezzo è sceso di più dell'**89%**²⁷.

Ciò che sorprende non è tanto **quanto i prezzi dell'energia rinnovabile siano calati**, ma **quanto velocemente lo abbiano fatto**.

Si tratta dell'ennesima testimonianza di come il potenziale della tecnologia al servizio della transizione sostenibile sia quasi sempre stato sottovalutato, pur trattandosi di un alleato chiave nella maggior parte dei settori.

²⁷ Our World in data, Why did renewables become so cheap so fast? 2020. Per approfondimenti si rimanda a The European House – Ambrosetti, Digitalizzazione e sostenibilità per la ripresa dell'Italia, 2021.

La società in un mondo che cambia

Secondo un sondaggio della Open Society Foundation effettuato in 9 Paesi occidentali, la stragrande maggioranza dei cittadini concorda sul fatto che il clima stia cambiando – i risultati peggiori si registrano negli Stati Uniti (83%) e quelli migliori in Germania (95%), mentre l'Italia si attesta intorno al 93%²⁸.

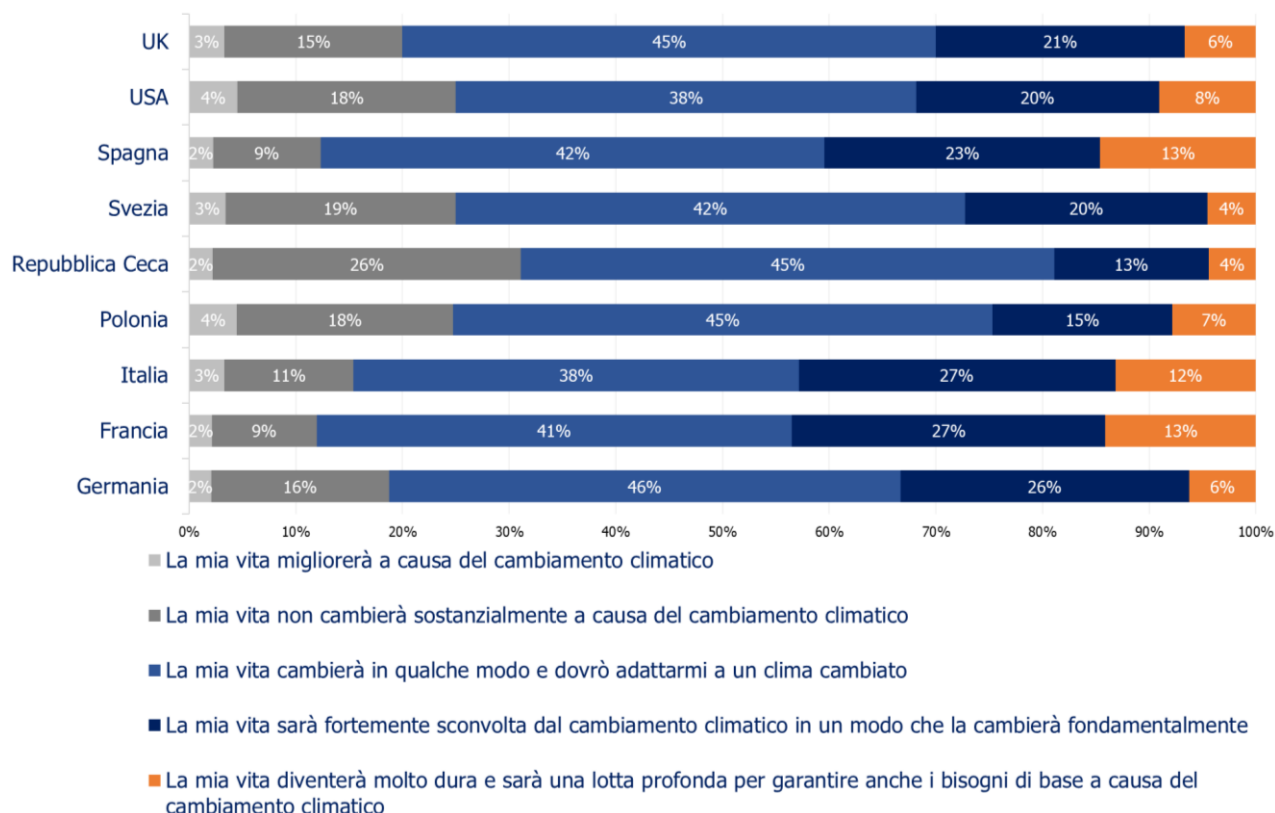


Figura 11: Impatto previsto del cambiamento climatico sulla vita entro il 2035 in caso di inazione (fonte: Open society, 2020)

Eppure, quando l'attenzione viene posta sugli **impatti locali** del climate change, **molte persone** si dimostrano **scettiche**. In 7 Paesi su 9, la maggior parte delle persone si attende un cambiamento minimo, facilmente compensabile adattandosi alle nuove circostanze.

Il **consenso pubblico** sul tema resta **inferiore rispetto a quello scientifico**. In tutti i Paesi analizzati, gran parte dei cittadini crede che gli scienziati siano ancora divisi sul nesso causale che unisce le attività dell'uomo all'innalzamento delle temperature – le persone che negano o sottovalutano il contributo umano al cambiamento climatico, attribuendolo ai processi naturali, sono la maggioranza in Francia, Polonia, Repubblica Ceca e USA, a testimonianza del fatto che ci sia ancora un notevole **marginale di miglioramento nella sensibilizzazione del consenso scientifico sul cambiamento climatico** e sull'influenza dominante dell'uomo sul recente riscaldamento globale.

²⁸ Open Society Foundation, From climate change to climate awareness, 2020. Per approfondimenti si rimanda a The European House – Ambrosetti, Da Nimby a Pimby: economia circolare come volano della transizione ecologica e sostenibile del Paese e dei territori, 2021

Integrare la sostenibilità nel business

La **transizione sostenibile** rappresenta per le aziende una fonte di opportunità senza precedenti – una vera e propria **leva strategica** per il business, che può essere attivata attraverso specifici processi e strumenti.

L'ingresso nella terza era

Il concetto di sostenibilità si è evoluto nel tempo, rispondendo alle spinte del contesto sociopolitico di riferimento.

In particolare, il cambiamento è stato guidato dalle politiche e dagli strumenti che, dagli anni '70, si sono avvicinate a livello globale per promuovere lo sviluppo sostenibile – molto differenti tra loro sia in termini di razionale che di valori e caratteristiche generali.

In particolare, è possibile schematizzare questo processo in 3 fasi, **3 ere della sostenibilità** nettamente distinte, ciascuna delle quali connotata da specifici punti di forza e di debolezza.

	Comando e Controllo (dagli anni '70)	Strumenti Volontari (dagli anni '90)	Performance (dagli anni '20)
Razionale	Rispetto dei limiti o sanzione	Adesione a linee guida o requisiti +/- certificati	Sceglie il consumatore su dati standard
Forza	Uguale per tutti	Palestra di grandi sperimentazioni e generatore di esperienza	Superamento del greenwashing
Debolezza	Costo del controllo e incapace di gestire la complessità	Greenwashing e «sindrome del collezionista»	Credibilità ed efficacia delle soglie
Valori	Business ethics	Etica della responsabilità, Valore Condiviso	Sostenibilità valore fondativo della società

Figura 12: Le 3 ere della sostenibilità (fonte: The European House - Ambrosetti, 2021)

La più recente, l'era della **performance**, ha avuto inizio proprio nell'ultimo decennio e rappresenta il culmine del processo di integrazione della sostenibilità nel business.

Oggi, infatti, la sostenibilità inizia ad essere concepita come un valore fondativo, i consumatori sono diventati i veri protagonisti della transizione – chiamati per primi ad adottare **stili di consumo** più virtuosi – e alle aziende viene richiesto sempre più di fornire in modo **trasparente** le **informazioni** necessarie per individuare tali comportamenti.

Diversi principi, diversi posizionamenti

Le aziende interpretano la sostenibilità a partire da ciò che le spinge rivolgere l'attenzione verso questo tema. In particolare, i diversi **posizionamenti** possono essere descritti in base a come le organizzazioni concepiscono il rapporto tra business e sostenibilità e a quali principi sottendano al proprio approccio strategico.

Per facilitare la descrizione di tali approcci e della loro evoluzione, The European House – Ambrosetti ha sviluppato un'apposita matrice, all'interno della quale, all'aumentare della sensibilità sul tema, le aziende si sposteranno da sinistra verso destra e dal basso verso l'alto.

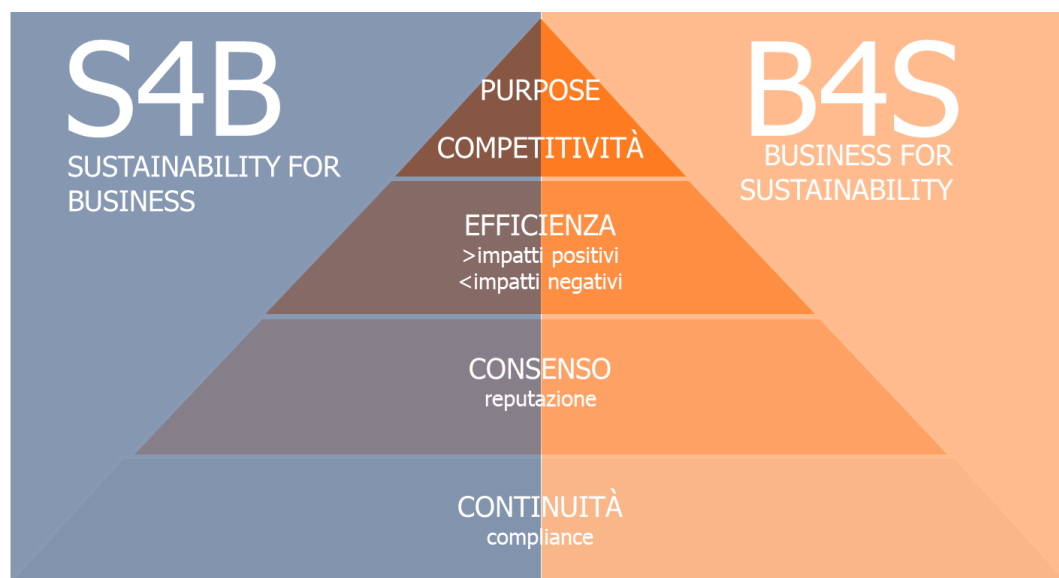


Figura 13: I possibili posizionamenti delle organizzazioni sulla sostenibilità (fonte: The European House - Ambrosetti, 2021)

In questo contesto, il carattere fortemente distintivo del posizionamento culturale di un'azienda può rappresentare anche un **fattore di rischio** per il successo degli investimenti e delle iniziative a sostegno della transizione sostenibile. Il disallineamento e la resistenza culturale interna alle organizzazioni, in più del **50%** dei casi, rappresentano le principali cause alla base del fallimento dei progetti di trasformazione in azienda²⁹.

10 indicazioni operative per integrare la sostenibilità nelle attività di tutti i giorni

#1 Sviluppare una visione ampia e di lungo periodo

#2 Identificare 3/4 megatrend che impattano la funzione /divisione

#3 Raccogliere i dati relativi ai principali indicatori per ciascun megatrend

#4 Identificare cosa stanno facendo i leader globali per intercettare i trend

#5 Valutare come sta agendo la tua organizzazione

#6 Determinare l'ambizione da perseguire

#7 Immaginare linee d'azione concrete per sostenere l'ambizione

#8 Stimare gli impatti ambientali, sociali ed economici

#9 Ripensare le proprie idee per aumentarne l'impatto

10# Studiare i cambiamenti organizzativi necessari a implementare il piano

²⁹ McKinsey & Co., Organizational Health Index (2018).

Insights

Ecco 10 letture utili per raccogliere ulteriori stimoli e approfondire i temi dell'incontro:

Global trends in climate litigation: 2021 snapshot (Grantham Research Institute, London School of Economics): https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/global-trends-in-climate-litigation-2021-snapshot/?utm_source=piano&utm_medium=email&utm_campaign=10204&pnespid=jeMx_eBaDVeNqkqJSO0A4Hdf9PQeS9J2EXb_6DLxbQ

UBS, State Street Among Firms Whose Green Funds Miss Paris Goals (Bloomberg): <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-26/ubs-state-street-among-firms-whose-green-funds-miss-paris-goals>

Il disegno del sistema autorizzativo per decarbonizzare e rilanciare gli investimenti (Elettricità Futura): https://www.elettricitafutura.it/Pubblicazioni/Studi-e-Approfondimenti/Il-disegno-del-sistema-autorizzativo-per-decarbonizzare-e-rilanciare-gli-investimenti_3536.html

2021 Strategic foresight report (Commissione Europea): https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/strategic_foresight_report_2021_en.pdf

Da Nimby a Pimby: Economia circolare come volano della transizione ecologica e sostenibile del paese e dei suoi territori (A2A & The European House – Ambrosetti): <https://a2a-be.s3.eu-west-1.amazonaws.com/a2a/2021-09/Report-da-nimby-a-pimby-position-paper.pdf>

Tobacco firm Philip Morris calls for ban on cigarettes within decade (The Guardian): https://www.theguardian.com/business/2021/jul/25/tobacco-firm-philip-morris-calls-for-ban-on-cigarettes-within-decade?CMP=Share_iOSApp_Other

Overselling Sustainability Reporting (Harvard Business Review): <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>

How green bottlenecks threaten the clean energy **business** (Harvard Business Review): <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>

Drawdown, the most comprehensive plan ever proposed to reverse climate change (Paul Hawken): <https://drawdown.org/the-book>

Australian environmental group sues Santos over clean energy claims (Reuters): <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/australian-environmental-group-sues-santos-over-clean-energy-claims-2021-08-26/>