

Settembre 2025

Bilancio intermedio dopo quattro anni di esperienza con gli acquisti circolari

Il presente esempio pratico illustra, sulla base dell'esperienza della società basilese fornitrice di energia Industrielle Werke Basel (IWB), come può evolversi il tema degli acquisti circolari. L'analisi si concentra sull'integrazione strategica e operativa di tale questione all'interno dell'impresa, nonché sulla percezione dei cambiamenti nell'offerta di soluzioni circolari a livello nazionale.



Situazione iniziale

La Svizzera si è posta l'obiettivo di raggiungere un saldo netto delle emissioni di gas serra pari a zero entro il 2050. Per far ciò è necessario anche il contributo delle imprese. Tuttavia risulta impegnativo attuare misure concrete di riduzione delle emissioni a monte e a valle. L'esperienza di IWB dimostra però che è possibile affrontare con successo questa sfida.

Nel 2021, IWB ha avviato un programma dedicato agli acquisti sostenibili, includendo anche quelli circolari, con l'obiettivo di ridurre le emissioni di ambito 3 e, di conseguenza, migliorare il bilancio di CO₂ dell'azienda e contribuire al raggiungimento degli obiettivi delineati nella propria strategia di sostenibilità. Per acquisti circolari si intendono tutte le iniziative volte alla conservazione delle risorse, sia all'interno dell'organizzazione preposta agli acquisti, sia nei bandi di concorso.¹

Obiettivo

Per valutare l'impatto derivante da un cambiamento nei comportamenti di acquisto, IWB analizza la rilevanza, l'accettazione e l'effettiva applicazione degli acquisiti circolari all'interno della propria organizzazione. Parallelamente, l'azienda esamina se tali pratiche generino effetti percepibili presso le parti interessate e/o inducano sviluppi significativi nel mercato di riferimento.

Attuazione

In un'intervista Peter Schmid, Risk & Sustainable Procurement Manager di IWB, ha confrontato il livello di maturità riguardo al tema degli acquisti circolari nel 2021 con quello raggiunto nel 2025, avvalendosi anche della stretta collaborazione con Dietmar Küther, direttore dell'unità Sostenibilità di IWB. Le loro valutazioni riflettono l'esperienza complessiva maturata da IWB, tenendo conto sia dei cambiamenti interni all'organizzazione sia di quelli esterni.

Integrazione degli acquisiti circolari a livello aziendale

Integrazione strategica: affinché gli acquisti sostenibili assumano un ruolo centrale all'interno dell'azienda, è indispensabile che siano saldamente integrati nei documenti strategici. IWB adotta questo approccio su più livelli. Infatti, gli acquisti sostenibili costituiscono uno dei cinque obiettivi della strategia di sostenibilità e trovano attuazione nella strategia degli acquisti, dove sono corredati da indicatori specifici e direttive per il monitoraggio, nonché integrati negli obiettivi del servizio d'acquisto. Inoltre, il tema è parte integrante della comunicazione aziendale rivolta ai fornitori e ai clienti. Questi sforzi si riflettono sempre più nelle attività di acquisto, un cambiamento percepito all'interno dell'azienda che rafforza l'accettazione degli acquisti come strumento efficace per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Ulteriori aspetti sottolineano il ruolo centrale ricoperto dagli acquisti circolari presso IWB:

- il Cantone di Basilea Città, proprietario dell'azienda, ha adottato l'ambizioso obiettivo del saldo netto delle emissioni pari a zero entro il 2037, individuando nell'economia circolare un elemento centrale per il suo raggiungimento;
- gli obiettivi e i relativi progressi vengono discussi e approvati dalla direzione di IWB;
- un comitato direttivo gestisce gli acquisti presso IWB al fine di allineare gli interessi aziendali agli obiettivi di sostenibilità.

Adeguamenti organizzativi: oltre alla necessaria integrazione strategica, è fondamentale che gli obiettivi si riflettano anche nei processi dell'organizzazione. Il chiaro orientamento strategico ha permesso ai responsabili di IWB di avviare le fasi di lavoro necessarie e di investire nello sviluppo di competenze all'interno dell'azienda. In particolare, sono state adottate le seguenti misure concrete:

- è stata istituita la figura del Risk & Sustainable Procurement Manager, che partecipa alle riunioni di avvio delle nuove procedure di acquisto, contribuendo sin dalle fasi preliminari con proposte e soluzioni volte a promuovere la circolarità;

¹ In questa pagina della piattaforma delle conoscenze sugli appalti pubblici sostenibili (PAP) è disponibile un'introduzione al tema: [Guida sugli acquisti circolari](#)

² Cfr. [Zusammenarbeit mit den IWB](#) (disponibile solo in tedesco)

- nell'ambito della pianificazione annua degli acquisti, si discute l'idoneità degli acquisti previsti ai principi dell'economia circolare, stabilendo quali commesse debbano includere criteri specifici in tal senso;
- è stato inoltre definito che i requisiti legati alla circolarità debbano essere sempre più integrati tra i criteri obbligatori;
- si investe maggiormente nella preparazione al mercato, ad esempio attraverso la partecipazione a tavole rotonde e l'impiego di strumenti come la richiesta di informazioni («request for information», RFI). È emerso che lo strumento dei bandi di concorso presenta alcuni limiti, motivo per cui il mercato deve essere preparato preventivamente alle nuove esigenze;
- il tema è stato affrontato attivamente anche in riunioni di debriefing. È fondamentale che i requisiti inseriti nei bandi di concorso confluiscono nei contratti e nei processi di sviluppo dei fornitori;
- si è investito in campagne di sensibilizzazione e nello sviluppo delle competenze. Nel 2021, l'economia circolare e le opportunità offerte dagli acquisti circolari per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità erano pressoché sconosciute all'interno dell'organizzazione. Grazie a corsi di formazione, programmi di aggiornamento e al supporto esterno, oggi la situazione è cambiata: le persone coinvolte nei processi di acquisto riconoscono il potenziale di un approccio orientato alla circolarità e questa consapevolezza si sta progressivamente diffondendo anche nei settori specialistici. Anche i fornitori di IWB stanno sviluppando conoscenze sempre più approfondite sui principi dell'economia circolare.

Sviluppi nel mercato degli offerenti in relazione all'economia circolare

Comportamento di risposta degli offerenti: si pone la questione se l'introduzione di criteri legati all'economia circolare nei bandi di concorso comporti un aumento della qualità delle offerte. La risposta di IWB è: «in parte». Il tema è percepito con una maggiore consapevolezza e si osserva un miglioramento della qualità delle risposte. Tuttavia, il percorso verso soluzioni realmente circolari è ancora lungo: molte risposte si limitano a indicazioni generiche su impegni aziendali, senza entrare nel merito del singolo oggetto dell'acquisto. Di conseguenza, le soluzioni esistenti vengono presentate in modo più proattivo e strutturato, ma si investe ancora poco nello sviluppo o nell'ottimizzazione di nuovi progetti. Un ulteriore ostacolo risiede nella rigidità dei bandi di concorso, che spesso continuano a stabilire in modo specifico ciò che viene richiesto e raramente ammettono varianti. Inoltre, le necessità non vengono definite in modo sufficientemente funzionale da permettere l'introduzione di soluzioni innovative.

Sviluppo di soluzioni circolari: molti offerenti non sanno come rendere le proprie offerte realmente circolari oppure esitano di fronte agli investimenti necessari. Questa difficoltà può essere ricondotta anche alle sfide legate all'adattamento del design dei prodotti, all'organizzazione di una logistica adeguata e di spazi di stoccaggio compatibili, nonché alla comunicazione delle nuove soluzioni proposte.

Conclusioni

- Integrare gli acquisti circolari nella strategia aziendale e associarli a obiettivi misurabili consente di adottare misure concrete, come l'inclusione di aspetti legati alla circolarità nei processi di acquisto o la diffusione di conoscenze all'interno dell'organizzazione.
- Intraprendere un percorso verso acquisti più circolari significa farlo in dialogo con il mercato, imparando gradualmente quali criteri sono sufficientemente precisi per evitare ambiguità. Presso IWB, sono soprattutto i settori specialistici a sottolineare l'importanza di formulare i criteri circolari non in termini qualitativi, ma in termini specifici, misurabili e vincolanti.

- Anche i fornitori si stanno evolvendo, migliorando progressivamente la loro capacità di rispondere a domande e richieste legate alla circolarità. Tuttavia servono ulteriori sforzi per sviluppare offerte e modelli aziendali che vadano in questa direzione.
- Dare la possibilità di proporre varianti e definire le necessità in modo funzionale permette di presentare alternative innovative e circolari. I bandi di concorso non sono l'unico ambito in cui la circolarità può essere attuata: la preparazione del mercato e la gestione dei fornitori offrono un potenziale significativo. La transizione verso un'economia circolare è un processo collettivo, che coinvolge sia la domanda che l'offerta.

Secondo Peter Schmid, Risk & Sustainable Procurement Manager presso IWB, la transizione verso l'economia circolare parte dalla mente di ognuno di noi.