

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANGAMENT
Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

*Sostenibilità aziendale e applicazione di modelli valutativi per la
gestione delle risorse umane e per la sostenibilità sociale: il caso
Eurojersey S.p.A.*

RELATRICE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDITATO

*Edoardo Maria Bisignani
Matricola 239591*

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*“Considerate la vostra semenza:
fatti non foste a viver come bruti,
ma per seguir virtute e canoscenza”
Dante Alighieri, Inf., XXVI, vv. 118-120*

INDICE DI TESI

INTRODUZIONE	5
1. La sostenibilità nell'economia delle imprese. Una sintesi diacronica	8
1.1. Tra antropologia e storia	8
1.1.1. L'età antica	9
1.1.2. Il Medioevo e le prime sperimentazioni	11
1.1.3. L'età delle Rivoluzioni	12
1.2. Il dibattito contemporaneo sulla sostenibilità e la Quarta Rivoluzione industriale	14
1.2.1. La sostenibilità	14
1.2.2. La Quarta Rivoluzione industriale	17
1.3. I tre pilastri della sostenibilità	20
1.3.1. Sostenibilità ambientale	20
1.3.2. Sostenibilità sociale	22
1.3.3. Sostenibilità economica	24
1.4. Evoluzione del concetto di sostenibilità	25
2. Lo sviluppo sostenibile: un nuovo approccio di fare impresa e di come valutarla	31
2.1. Sviluppo sostenibile: storia e definizione	31
2.1.1. Lo sviluppo sostenibile in ottica <i>Triple Bottom Line</i>	33
2.2. Il Vantaggio competitivo sostenibile	34
2.2.1. La comunicazione ambientale: tra valore aggiunto e <i>greenwashing</i>	38
2.3. Economia circolare: storia, definizione e impatto sociale	39
2.3.1. Cradle to Cradle	41
2.3.2. Performance Economy	41
2.3.3. Biomimicry	42
2.4. Misurazione della sostenibilità: la valorizzazione dei valori sostenibili	42
2.4.1. I criteri del <i>green public procurement</i>	44
2.4.2. I marchi di qualità	44
2.4.3. Applicazione dei principi di appalti verdi	46
2.4.4. I criteri escludenti	46
2.4.5. I criteri premianti	47
2.4.6. I criteri ambientali minimi	48
3. La gestione consapevole delle risorse umane e una nuova sostenibilità sociale	51
3.1. La gestione delle risorse umane	51

3.1.1.	Modello di Gestione e valutazione delle risorse umane	52
3.1.2.	Remunerazione orientata alla produzione	56
3.1.3.	Il Total Reward Management	58
3.2.	<i>Welfare aziendale e Corporate Social Responsibility</i>	60
3.2.1.	Una breve sintesi attraverso la Storia	60
3.2.2.	La contemporaneità: il modello nazionale e gli impegni della Comunità Europea	62
3.2.3.	CSR e politiche d'impresa: classificazione, rischi, effetti	66
3.2.4.	Qualche esempio	69
3.3.	Valutazione dell'ambiente lavorativo in chiave sostenibile	71
3.3.1.	L'ambiente lavorativo sostenibile	71
3.3.2.	La teoria dell' <i>Human Resource Strategic Management</i> tra modelli e pratiche <i>green</i>	72
3.3.3.	Il modello <i>Triple Top Line</i>	74
3.3.4.	Qualche riflessione conclusiva	76
4.	Il caso Eurojersey S.p.A.: una valutazione indipendente di sostenibilità sociale interna	79
4.1	Sostenibilità in Italia: PMI e Grandi Imprese	79
4.2	Analisi di settore sui profili di sostenibilità in Italia	80
4.3	Chi è Eurojersey S.p.A.	86
4.3.1.	Storia e posizionamento nel mercato	87
4.3.2.	La Sostenibilità in Eurojersey S.p.A.	88
4.4	L'esperienza del candidato e il modello di valutazione della sostenibilità sociale	97
4.4.1.	L'esperienza e la sua evoluzione all'interno dell'ambiente lavorativo	97
4.4.2.	Il modello e la sua articolazione	98
4.4.3.	L'utilità del sondaggio e le sue prospettive	104
	CONCLUSIONE	107
	BIBLIOGRAFIA	109
	SITOGRAFIA	117

INTRODUZIONE

Quando è davvero possibile definire “rivoluzionario” un processo (sia esso economico, sociale o storico) in grado di sviluppare la maturazione di una determinata consapevolezza verso nuovi valori, nuove istanze, nuovi obiettivi da perseguire da parte di un sistema complesso di individui socialmente strutturati? Molte sono state le vicende cui, in passato, è stato attribuito lo stigma di “rivoluzioni” e forse, all’apparenza, lo stesso vocabolo può sembrare abusato e, in ogni caso, non applicabile alla realtà contemporanea, ma non sempre ciò che sembra generato dall’oggi, dall’attualità più stringente è davvero il prodotto esclusivamente del tempo che si sta vivendo. Così come, è ovvio, le idee che hanno un lungo cammino alle spalle vengono declinate, adattate e spesso rese nuovamente originali dalle necessarie tappe di adattamento al divenire sociale

Il concetto di sostenibilità rientra in questo approccio dalla fisionomia mutevole, in cui una contemporaneità testimoniata dalla stessa – recente – proposta di definizione si rivela invece un valore di lunga durata che, con il trascorrere dei decenni, si è ulteriormente arricchito di un bagaglio importante di analisi teoriche e di applicazioni pratiche, sino a diventare un circolo virtuoso che accomuna persone e realtà imprenditoriali e punta a una disseminazione sempre più vasta ed omogenea.

Il mio lavoro di tesi si propone, quindi, di indagare l’idea della sostenibilità nei suoi molteplici aspetti – dal passato al presente – nel tentativo di ripercorrerne i dibattiti scientifici ed evidenziarne le esperienze aziendali, fino all’approfondimento basato sull’attività personale che ho avuto modo di mettere in atto presso uno dei più interessanti ambienti sperimentali nel campo dell’imprenditoria sostenibile.

Il primo intreccio tra presente e futuro è veicolato proprio dalla prima pubblica definizione di sostenibilità, proposta durante la prima conferenza ONU sull’ambiente nel 1992 quando ci si riferì a una *best practice* non più dilazionabile come alla “*Condizione di un modello di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*”. Le ampie e prolungate discussioni che seguirono hanno aperto la strada a quella che, a mio avviso, è una vera e propria rivoluzione nell’approccio all’organizzazione del lavoro di una impresa sia sotto il profilo della gestione delle risorse umane sia dal punto di vista produttivo vero e proprio, segnando una svolta epocale nell’approccio imprenditoriale. Nel corso degli anni, infatti, abbiamo assistito alla

formazione e allo sviluppo di una mentalità economica diversa e del tutto innovativa che riconosce il valore aziendale e il vantaggio competitivo non solo nel profitto, ma anche nella sostenibilità e nei valori sociali a questa connessi.

Come disse l'ex presidente dell'Uruguay Jasé Pepe Mujica “Se lo sviluppo economico non ci rende anche felici, allora è un falso sviluppo”¹ e, proprio per questo, l'elaborato vuole analizzare l'approccio aziendale alla sostenibilità andando a comprendere se è esso sia davvero perseguibile come fine produttivo e sociale e, soprattutto, se sia valutabile da parte del gruppo dirigente nelle sue modalità attuative così come da parte dei lavoratori a proposito delle ricadute in termini di welfare. Il fine ultimo è quello di permettere al lettore di rispondere alla domanda: “Un'impresa può valutare l'impatto sociale sul proprio ambiente di lavoro?”. Questo, nel futuro, permetterà ai clienti, ma più in generale a tutti gli stakeholder di un'impresa, di conoscere a pieno il posizionamento sociale di un'azienda. Le persone che compongono un ambiente lavorativo sono il presente e il futuro di una qualsiasi attività lavorativa, sono il vero valore, e per questo è giusto considerarle, ascoltarle e valutare quanto il loro *welfare* sia tutelato.

Questo lavoro, quindi, cerca di offrire una panoramica al lettore del macroargomento della sostenibilità andando poi ad affrontare i temi e le teorie più moderni in ambito di gestione delle risorse umane e di sostenibilità sociale. In conclusione, si cercherà di unire l'HR Management alla visione di un ambiente di lavoro sostenibile grazie ad un modello valutativo sperimentale creato dal candidato.

Il primo capitolo si propone di esaminare il concetto di sostenibilità e la sua evoluzione nel tempo grazie ad un *excursus* storico che ne metta in evidenza non soltanto lo sviluppo fattuale, ma anche l'elaborazione teorica. L'obiettivo è iniziare questo “viaggio” dando le basi per una discussione economica, politica e sociale su un argomento estremamente recente per noi, che però ha avuto una rapida disseminazione, diventando un tema centrale nel dibattito quotidiano. Il capitolo si chiude cercando di estrapolare una conclusione fornendo una definizione “moderna” di sostenibilità ed enucleando quelli che sono, ad oggi, i principali pilastri di questo macro-argomento.

Il secondo capitolo, invece, evidenzia come, negli ultimi anni, parecchie imprese abbiano dovuto accogliere la sostenibilità all'interno della loro realtà aziendale. Le motivazioni sono molteplici, ma sicuramente la direzione che l'economia ha intrapreso è

¹ Si fa riferimento ad un intervento dell'ex presidente dell'Uruguay a Milano in occasione della presentazione del suo libro “Una pecora nera al potere”.

quella di muoversi verso uno sviluppo sostenibile o circolare che sia il frutto di un vantaggio competitivo altrettanto sostenibile. In questo capitolo, infatti, si analizzano tutte le interazioni tra sostenibilità ed impresa con il fine di provare al lettore quanto entrambi gli argomenti siano estremamente connessi e dipendenti fra di loro. Per sviluppare al meglio questo studio, sono analizzate le principali normative e gli indicatori utilizzati per misurare le *performance* aziendali di sostenibilità. Si vuole porre l'attenzione del lettore su come questi strumenti esaminino principalmente il problema sotto il profilo esclusivamente ambientale e, in alcuni casi, manchino di precisione nell'analisi della sostenibilità sociale ed economica: è quindi possibile creare un ambiente di lavoro sostenibile? Quanto è importante la gestione delle risorse umane per raggiungere questo obiettivo? È possibile creare un modello diretto ed interno per analizzare questo impatto?

Sull'onda di questi interrogativi, il terzo capitolo analizza i punti di contatto, nelle teorie economiche più recenti, tra gestione consapevole delle risorse umane e sostenibilità sociale.

L'analisi di temi come la Corporate Social Responsibility o il *welfare* aziendale, affiancato a teorie nuove e da poco attuate in campo societario, ha sì un obiettivo esplicativo, ma punta anche, e soprattutto, a chiarire quanto sia fondamentale costruire una realtà sostenibile per migliorare le prestazioni di un'impresa e sottolinea la necessità di creazione di un modello interno di valutazione nuovo e più specifico per questi temi.

Infine, il quarto capitolo rappresenta l'ultimo passo, la chiusura di quanto esposto in precedenza. In primo luogo, viene richiamata la situazione italiana nei confronti della sensibilità al tema e successivamente viene esposto il caso studio. Quest'ultimo verte su un'esperienza personale all'interno di una delle industrie pioniere in termini di sostenibilità in Italia: Eurojersey S.p.A. Si tratta di una realtà che ha offerto a chi scrive la possibilità di costruire un modello di analisi per valutare la sostenibilità sociale interna. Il modello suddetto verrà presentato nella sua interezza e ne verranno esposte anche l'evoluzione e le motivazioni che ne hanno portato alla redazione. La conclusione del percorso tracciato dall'elaborato intende proporre un'attività sperimentale nuova realizzata e personalmente vissuta da una persona giovane e forse ancora lontana dall'approccio professionale e dalle dinamiche stringenti che presiedono alla funzionalità di un'azienda, ma che sicuramente crede che, nel futuro, sarà possibile coniugare lo sviluppo economico alla prosperità sociale e al rispetto verso le risorse, ambientali e umane.

CAPITOLO PRIMO

1. La sostenibilità nell'economia delle imprese. Una sintesi diacronica

1.1. Tra antropologia e storia

L'idea di sostenibilità è presente – seppure in modi differenti e correlati con le specificità delle diverse culture – in ogni epoca della storia umana, perlomeno in qualsiasi età sia storicizzabile. Ciò che muta, sulla lunga diacronia, è la polisemica declinazione del concetto di sviluppo sostenibile, connesso sia con le forme di energia e con le risorse impiegate per favorire il progresso sociale e sia con i due rapporti binari che delineano, con maggiore o minore invasività, il profilo degli insediamenti umani: il binomio uomo-ambiente e il binomio città-campagna.

In entrambi i casi, la prospettiva – dall'antichità all'età moderna – è fortemente antropocentrica, con una consapevolezza progressivamente crescente nei riguardi del disallineamento del rapporto soprattutto con l'ambiente. Il cammino plurisecolare di maturazione di tale assunzione di responsabilità verso l'ecosistema raggiunge risultati apprezzabili solo nella contemporaneità, durante la quale si fanno sempre più evidenti e condivisi gli esiti teorici e le azioni operative dell'idea di sostenibilità.

Proponendo qualche riflessione preliminare al riguardo, emerge con buona evidenza il carattere transdisciplinare del concetto di “sostenibile” che interessa da vicino le scienze sociali (Nocenzi-Sannella 2020), così come l'antropologia, la storia urbana (e la storia dell'urbanizzazione) e la storia *tout court*. L'analisi speculativa sul rapporto città-sostenibilità recupera tuttora, come base di partenza, lo studio di Henri Pirenne sulle città medievali (Pirenne 1927), collegandolo con il pensiero di Adam Smith, Thomas Robert Malthus e Max Weber, nella ricerca di un modello interpretativo delle trasformazioni (antropiche e ambientali) impresse dall'inarrestabile sviluppo urbano del secondo millennio (Fields 1999).

Accanto all'avvertita necessità di sistematizzare il pensiero critico sulla tematica dell'evoluzione sostenibile, ha preso corpo, dalla fine degli anni Novanta del XX secolo, anche l'idea della non più procrastinabile ricerca di un'etica economica, indispensabile «per mantenere prospettive di sviluppo destinate a durare nel tempo» (Tosi 2006: 13).

Nella palese “contaminazione” tra pensiero umanistico e pensiero economico che procede con intersezioni sempre più evidenti negli anni recenti, l'antropologia ha rivendicato per sé il ruolo di cerniera interpretativa, grazie alle proprie categorie di

pensiero correlate con l'analisi delle culture e delle strutture umane. Non sempre l'apporto degli studi antropologici è riuscito a inserirsi con successo nella filiera policentrica della riflessione contemporanea, nonostante l'articolazione della disciplina in filoni sempre più specialistici: antropologia ambientale, del paesaggio, dello sviluppo, economica. La denuncia riguardo la sottovalutazione del sapere antropologico ha assunto, talvolta, il carattere di polemica scientifica piuttosto accesa, arrivando a dichiarare che «la valutazione socio-antropologica delle dinamiche culturali sottese alle crisi ambientali si configura come una forma di sapere necessaria a scongiurare il “collasso” ecologico delle società contemporanee... e a prevenire gli effetti sociali più dannosi dello sfruttamento intensivo dei territori abitati da esseri umani e da altre specie viventi» (Rossi 2012: 5).

La vivacità del dibattito contemporaneo sull'idea di sostenibilità ha evidenziato la necessità di un approccio anche storico alla questione per comprendere in modo lineare e sulla lunga distanza come l'uomo si sia posto, nel corso dei millenni, nei riguardi dell'ambiente che lo ospita e delle sue risorse. I risultati dell'analisi storica non sono affatto banali e rendono ragione della continuità, attraverso le epoche, del concetto di sostenibilità, non certo stabilmente omogeneo, ma sempre chiaramente percepito – con varie gradazioni di consapevolezza – in tutte le società preindustriali.

1.1.1. L'età antica

Il concetto di sostenibilità, nel periodo classico, era molto più vicino a ciò che attualmente è definita “ecologia”, essenzialmente perché la soddisfazione delle esigenze primarie era assicurata soprattutto dal patrimonio boschivo e idrico. Proprio queste due tipologie di risorse naturali erano al centro degli sforzi di tutela messi in atto dagli amministratori cittadini, tenendo conto che, anche – e soprattutto – per le civiltà antiche (segnatamente la greca e la romana), il rapporto città-campagna era dominante negli assetti demici.

Si possiedono tracce documentarie frammentarie e numericamente scarse in relazione alle buone pratiche di tutela e di “sostenibilità” che gli attori politici applicavano e le poche tramandate provengono dalla testimonianza di autori apparentemente poco coerenti con l'ambito di intervento. Tuttavia, l'assenza di catalogazione disciplinare nel pensiero antico contribuisce al reperimento di attestazioni molto eterogenee in quanto a provenienza che dimostrano, tra l'altro, il grado di coinvolgimento dei maggiori autori della classicità nel processo di tutela dei beni ambientali.

Teofrasto (IV-III sec. a.C.), «ritenuto a buon diritto un “ecologista” *ante litteram*» (Gallo 2018: 407), aveva già posto in collegamento il disboscamento intensivo con i mutamenti climatici². Platone (V sec. a.C.) e Aristotele (IV sec. a.C.) concentrarono la loro attenzione sulla purezza e sulla potabilità dell’acqua, riflettendo sulla questione in relazione alle esigenze delle *poleis* in termini di salute e di igiene pubblica. L’acqua, infatti, nel pensiero dei due grandi filosofi, ha la specificità di essere soggetta ad inquinamento, diversamente dagli «altri elementi naturali quali la terra, il sole e i venti» (Gallo 2018: 408, Du Pisani 2006).

I legislatori presero provvedimenti per tutelare sia le risorse idriche e sia la flora, non tanto per ragioni di sostenibilità ambientale, quanto ai fini della valorizzazione economica dei beni fondiari (Dillon 1997: 115) e dell’inviolabilità, per motivi rituali e culturali, delle aree boschive e delle sorgenti (Gallo 2018: 409).

Erodoto (V sec. a.C.) ed Eratostene (III-II a.C.), mettendo in luce l’invasività ambientale anche dell’attività mineraria, contribuirono con il loro interesse non tanto a sviluppare una forma iniziale di idea di sostenibilità, quanto a formulare un ben interpretato senso di mutua interdipendenza uomo-ambiente, corroborando contestualmente l’assunto contemporaneo che destituisce di fondamento il presupposto secondo cui «nelle società preindustriali le attività umane, per il basso livello della tecnologia utilizzata, non sarebbero state in grado di innescare un marcato processo di inquinamento ambientale» (Gallo 2018: 407)³.

Simili problematiche si rinvencono anche nella riflessione della cultura romana, di età repubblicana e imperiale. I lavacri rituali e la sacralizzazione delle aree boschive (Ragone 1998) si sommarono, nel pensiero romano, all’esigenza di tutelare l’inviolabilità del *pomerium*, il recinto sacro che delimitava il primigenio confine urbano la cui protezione significava anche la prevenzione dell’abusivismo edilizio e del conseguente scempio paesaggistico che Tacito (I-II sec. d.C.) condannava duramente (Malavolta 2009: 5). Plinio il Vecchio (I sec. d.C.) rifletteva anche sull’uso estensivo dei materiali scrittóri, sulla natura violata con indifferenza a causa delle attività di estrazione mineraria, senza alcuna considerazione per l’inquinamento prodotto e per l’impatto ambientale⁴. I tentativi

² Il *De causis plantarum* è l’opera di riferimento per l’interesse botanico di Teofrasto (Hugonard-Roche 2018: 87). Sulla problematica del disboscamento e, più in generale su ecologia e paesaggio riflette anche Rackham 1990: 85-111 e 1996: 16-43.

³ Rinvio, a questo proposito, a Longo 1988.

⁴ L’umanità è accusata dall’autore della *Naturalis Historia* di avvelenare i fiumi «e gli elementi naturali, e la stessa aria, che ci è indispensabile per vivere» (Malavolta 2009: 10-11). Cfr. anche Fedeli 1990, Uglione 1998.

di disciplinare la materia non sempre erano genuinamente volti a porre un freno alle attività altamente invasive e pericolose per la sostenibilità.

1.1.2. Il Medioevo e le prime sperimentazioni

L'età medievale fu il periodo in cui maturarono i processi propedeutici alle grandi rivoluzioni del mondo moderno. Le innovazioni introdotte nel Medioevo sfruttarono le fonti energetiche già, come si è detto, note sino dall'antichità inserendole in un processo evolutivo che comprese – oltre alla legna e all'acqua – anche la forza del vento e dell'aria. La vera novità non furono certo le risorse utilizzate, bensì la capacità di impiegarle per rendere molto più efficienti strumentazioni e mezzi produttivi (Cortonesi, Palermo 2009).

Il cambio di passo sotto il profilo del progresso tecnologico fu rappresentato dalla costruzione e dall'utilizzo di macchinari sostitutivi della forza lavoro. L'albero a camme, per citare un esempio, fu in uso fino dal X secolo e rese possibile la meccanizzazione di una serie di processi industriali; uguale fabbricazione meccanica riguardò la produzione della carta, un'invenzione cinese introdotta in Europa a partire dal XIII secolo. È proprio per questo rapido progredire dell'utilizzo di macchinari che la letteratura storica ha fatto riferimento alla “rivoluzione industriale del Medioevo” (Gimpel 1975).

Anche la crescita demografica – proseguita ininterrottamente dal X alla fine del XIII secolo – così come l'aumento esponenziale della forza attrattiva delle realtà cittadine, l'espansione del commercio, lo sviluppo di un'economia protocapitalistica condussero non soltanto ad interpretare in maniera profondamente diversa il rapporto uomo-ambiente, ma anche a modificare il paesaggio sotto il profilo insediativo (Galetti 2017). L'abbandono dei villaggi e la dispersione delle collettività rurali, determinò – soprattutto nel basso Medioevo - «forme di disaggregazione degli spazi destinati alla comunità, che, attraverso un processo plurisecolare durato per l'intera età moderna, portano alla nascita del paesaggio moderno» (Rao 2015: 15).

Di contro, le città – divenute centri produttivi affollati e densi di attività industriali – andarono incontro non soltanto a fenomeni di eccesso di aggregazione demica, ma anche a problemi di natura igienico-sanitaria. L'imperatore Federico II di Svevia emanò nel 1231 le *Costituzioni di Melfi*, il cui *Liber III* costituisce «la prima organica raccolta di

leggi sanitarie del mondo occidentale» volta a prevenire il degrado ambientale urbano causato dalle intense e insalubri attività produttive (Binetti 1998)⁵.

La prima legge antinquinamento risale, invece, al 1388 quando, durante il regno di Riccardo II Plantageneto, fu emanata, dal Parlamento inglese riunito a Cambridge, la normativa che tutelava la purezza dell'aria e dell'acqua, vietava lo scarico dei rifiuti nei fiumi e la loro permanenza per le vie cittadine (Gimpel 1975: 90).

1.1.3. L'età delle Rivoluzioni

Il cambiamento epocale, sotto tutti i profili – produttivo, sociale, economico – ebbe luogo a partire dalla seconda metà del Settecento quando la prima delle rivoluzioni industriali innescò un processo irreversibile di meccanizzazione e di progresso tecnologico il cui impatto sull'ambiente, antropico e naturale, ha generato gli attuali sforzi di perseguimento di un circolo virtuoso di sostenibilità. Andando in ordine cronologico e adattandosi a una tassonomia delle innovazioni connessa con la naturale propensione periodizzante del pensiero contemporaneo, si evidenziano situazioni e ripercussioni molto differenti sul tessuto sociale e lavorativo per ognuna delle tappe “rivoluzionarie”.

La Prima Rivoluzione industriale (1760 ca.-1830), infatti, andò ad incidere in maniera del tutto innovativa sul settore tessile, senza esercitare la medesima valenza dirompente sul restante comparto manifatturiero. Le conseguenze sull'occupazione complessiva furono, però, molto evidenti e di segno diverso: 1) le competenze dell'artigianato furono segmentate in tante specializzazioni settoriali che, in fabbrica, non richiedevano alcuna fase di apprendistato; 2) gli artigiani, a causa della crescita dell'offerta, videro diminuire la propria retribuzione alimentando le sacche di disagio sociale; 3) il proletariato cittadino che colse i benefici della lavorazione in fabbrica meccanizzata subì un notevole incremento numerico e il contestuale peggioramento delle condizioni di vita, trovandosi a risiedere in contesti degradati, sovraffollati, in pessime

⁵ Particolarmente invasive sotto il profilo ambientale e diffuse anche nella prima età moderna erano attività come l'allevamento dei bachi da seta, la macellazione, i processi di macerazione delle fibre del lino e della canapa, la tintura dei panni di minor pregio per la quale era utilizzata l'urina. Nel contado, era consuetudine raccogliere e conservare il letame, pratica, questa, diffusa anche nelle città seppure in misura minore (Cipolla 1989). Le conseguenze dei processi lavorativi della canapa sulle strutture socio-economiche sono state esaminate anche nella lunga durata, prendendo come caso di studio l'area di Napoli (Casoria-Scognamiglio 2006).

condizioni igieniche e alimentari (Biocca 1987, Favero 2006, Capestro 2012, Giannetti 2018)⁶.

Proprio il sovraffollamento urbano fu alla base delle teorie di Thomas Robert Malthus che, nel 1798, pubblicò l'*Essay on the principle of population*. Secondo il pensiero malthusiano, l'eccesso demografico è causato dalla progressione geometrica della sua crescita, in disallineamento con l'aumento aritmetico delle risorse disponibili. La soluzione risiedeva, secondo Malthus, solamente nel controllo rigoroso della curva ascendente della popolazione (Malthus 1798)⁷.

L'elettricità e il suo impiego nell'industria segnarono l'inizio della seconda Rivoluzione industriale (fine XIX-inizio XX secolo) e un nuovo – e ancora pervasivo – mutamento sia delle condizioni occupazionali e sia della qualità delle nuove figure professionali richieste. Grazie all'elettrificazione, la produzione aumentò in maniera esponenziale e si pose quindi il problema di specializzazioni del tutto inedite: manutentori, manodopera qualificata, formazione di un corpo sociale intermedio che andò irrobustendosi numericamente grazie alla diffusione della scolarizzazione, una disseminazione del reddito in fasce salariali collegate al livello di alfabetizzazione e alla prestazione di lavoro con maggiore o minore qualificazione (Giannetti 2018).

Gli ultimi decenni del secolo scorso sono inquadrati all'interno della terza Rivoluzione industriale il cui dato caratterizzante è una nuova corsa verso l'automazione che, in parte, sembra tornare a proporre le stesse criticità della Rivoluzione settecentesca. La possibilità di sostituire le macchine alle mansioni che richiedono una più lunga e dispendiosa formazione contrae la forza lavoro intermedia, polarizzando l'occupazione intorno alle fasce di reddito più alte e più basse (Giannetti 2018).

Il filo rosso che unisce, nella riflessione recente, la prima Rivoluzione alla contemporaneità del terzo millennio, è la diffidenza verso le macchine e gli automatismi: nel Settecento le rivolte di Nottingham, il luddismo, l'incendio della fabbrica nel cantone di Berna furono gli esiti del nuovo disagio sociale. La seconda Rivoluzione, al contrario, portò i lavoratori a concentrarsi prevalentemente sulle rivendicazioni salariali; il connubio tra scienza e comparto industriale portava molte opportunità di impiego, grazie all'apertura di nuovi settori produttivi (Mocarelli 2020).

⁶ Molto recentemente, la letteratura ha proposto una diversa interpretazione dell'incidenza della disoccupazione sugli esiti della prima Rivoluzione industriale, osservando come – a fronte di un peggioramento occupazionale sulla breve distanza – gli effetti positivi siano stati evidenti sulla lunga durata (Mokyr 2010).

⁷ Quasi trent'anni più tardi, nell'introduzione alla sesta edizione del suo *Saggio*, Malthus affermava di voler indagare le cause del mancato progresso dell'umanità verso la felicità e, una volta individuate, procedere con la loro eliminazione (Malthus 1826).

La competizione tra uomo e macchina è oggi di nuovo al centro dell'attenzione per via della velocità con cui le innovazioni tecnologiche sembrano condurre verso il graduale depauperamento del capitale umano. Viviamo nell'età della quarta Rivoluzione industriale e in un periodo in cui, alla linearità del processo produttivo tipica delle prime tre fasi, si va sostituendo la consapevolezza sempre più avvertita della necessità di un'inversione di prospettiva che arresti la deriva entropica dei secoli appena trascorsi in favore della circolarità sostenibile (Rizos-Tuokko-Behrens 2017).

1.2. Il dibattito contemporaneo sulla sostenibilità e la Quarta Rivoluzione industriale

Prendere in considerazione i due macro-concetti che fotografano la situazione attuale in termini sia di attività produttive e sia di riflessione sul rapporto con le risorse disponibili significa non soltanto passare dall'idea lineare a quella circolare, ma anche abbandonare la prospettiva diacronica in favore di un punto di vista sincrono. Il progresso, le nuove (o meglio, le nuovissime) tecnologie – tra le quali, solo per proporre qualche esempio, gli apporti dell'ingegneria informatica e le avanzate applicazioni dell'intelligenza artificiale – costringono a una lettura istantanea della realtà, contraendo cronologicamente i tempi della riflessione e obbligando, al tempo stesso, a dare immediata operatività alle azioni da introdurre.

1.2.1. La sostenibilità

Il termine “sostenibilità” fu utilizzato per la prima volta nel 1972, in un contesto incentrato prevalentemente su questioni normative (Goldsmith, Allen, Allaby, Davoll, Lawrence 1972) e presentato, nello stesso anno, alla prima conferenza sull'ambiente dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Conseguì un ampio riscontro, tanto da diffondersi in ambiti differenti, rivolti anche a temi economico-ambientalistic⁸.

La prima definizione di sviluppo sostenibile, di fatto sovrapponibile al concetto di sostenibilità e che abbracciasse il presente prefigurando altresì un futuro non troppo lontano, si colloca cronologicamente un quindicennio più tardi e fu fornita da Gro Harlem Brundtland, Primo Ministro norvegese che, nel 1987, presiedeva la *World Commission*

⁸ La precisione cronologica è riferita al termine in lingua inglese; in francese, in tedesco e in olandese il lemma ha una storia molto più risalente (Du Pisani 2006: 85).

on Environment and Development. Il documento licenziato dalla Commissione, noto come Brundtland Report, basa il proposito di sviluppo sostenibile sulla convinzione che «*Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*»⁹.

Tre anni dopo, nel 1990, David W. Pearce e R. Kerry Turner, in esito all'elaborazione di un modello economico basato sulle prime due leggi della termodinamica¹⁰, formularono per la prima volta l'idea di economia circolare riassumibile nel principio secondo il quale «*everything is an input to everything else*» (Rizos, Tuokko, Behrens 2017: 2). Consolidato quindi il concetto di sostenibilità ad ampio spettro semantico e applicativo e subito dopo la formulazione dei due principi di sviluppo sostenibile e di economia circolare, si accese il dibattito teorico che – pressoché immediatamente – pose l'accento sulle implicazioni etiche sottese al nuovo corso da imprimere ai processi produttivi.

In parallelo, il tentativo di sistematizzare la materia e di fornire un inedito modello teorico fu portato avanti da Charles Kidd che propose uno schema “a sei radici”, dall'ecologia all'ecosviluppo, nel tentativo di raccordare i principi di sostenibilità e di sviluppo sostenibile all'utilizzo delle nuove tecnologie e all'ampliamento del mercato (Kidd 1992: 5-12). L'autore ripercorre la dialettica tra tecnologia e ambiente, protagonista del dibattito internazionale fino dagli anni Settanta del Novecento, auspicando una crescita non fulminea e manifestando apprezzamento – pur in un'ottica obiettiva di giustapposizione dei molti orientamenti di pensiero – per l'idea di una “memoria sostenibile”, ancorata al «*wisdom of millennia of peasants and farmers*» (Kidd 1992: 9).

La sfida degli anni più recenti risiede nella costruzione di una cornice teorica che comprenda la riflessione generale sulla sostenibilità e sui concetti da essa derivanti generatasi dal dibattito di fine millennio. Posto che attualmente il *Brundtland Report* è ritenuto da alcuni studiosi troppo sbilanciato verso una posizione antropocentrica (Boff 2012), i temi che sembrano maggiormente sviluppati ultimamente sono quelli relativi allo sviluppo sostenibile e alla cosiddetta “*Business Ethics*”.

⁹ Brundtland 1987: 3, 27 - [our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf](#), ultimo accesso: 25.02.2022

¹⁰ La prima legge della termodinamica postula il principio secondo cui la quantità generale di energia di un sistema resta invariata. Se una forma di energia cresce, un'altra diminuisce di conseguenza. La seconda legge, invece, è enunciata in molti modi, ma la base resta l'impossibilità di trasformare in modo continuo l'energia del calore in altra energia.

Ancora alla fine del Novecento alcuni studiosi ritenevano l'idea di sviluppo sostenibile una contraddizione in termini, mentre un'altra corrente di pensiero considerava indiscutibile che la crescita economica dovesse proseguire senza alcun rallentamento per consentire ai capitali finanziari di sostenere la tutela ambientale. Nessuna delle due posizioni considerava, però, la necessità di costruire un sistema di pensiero integrato, accogliendo le riflessioni provenienti dalla filosofia contemporanea, dall'economia, dalla giurisprudenza e dalle scienze dei sistemi complessi (Meppen-Gill 1998).

La mancanza di un'unitaria cornice teorica e di una vera e propria comprensione dell'idea di sviluppo sostenibile continua ad essere messa in luce dalla letteratura internazionale, così come la frammentazione dei concetti che gravitano intorno ai processi di sostenibilità. Le conclusioni, talvolta non sono ottimistiche, se – come riflette Y. Jabareen - *«The paradox between 'sustainability' and 'development' is articulated in terms of ethics. In other words, the epistemological foundation of the theoretical framework of sustainable development is based on the unresolved and fluid paradox of sustainability, which as such can simultaneously inhabit different and contradictory environmental ideologies and practices»* (Jabareen 2008: 188).

D'altra parte, gradualmente e non ancora compiute sono le politiche messe in atto dalla comunità internazionale, al pari della diffusione, nel senso comune, della necessità di adottare una mentalità ecologica collettiva, idea, questa, spesso considerata sinonimo di sviluppo sostenibile. Il dato di fondo che accomuna le due teorie risiede nella volontà di andare incontro al progresso tecnologico senza che le innovazioni si rivelino dannose né per l'ecosistema e né per i contesti sociali.

La sfida attuale è individuare obiettivi sempre più ambiziosi, negoziare i modelli di economia sostenibile in prospettiva globale e indurre le singole nazioni a inserirsi in circoli virtuosi. È, infatti, all'interno delle politiche statali che il cambiamento può essere attuato, a patto che *«societies and economic systems... must direct change toward greater sustainability in the context of their specific environmental, geopolitical, demographic and cultural conditions»* (Esche, García Schmidt, Diebold, Riedel 2013: 12, Comelau 2015).

Infine, propongo un breve accenno alla *“Business Ethics”*, come corollario delle riflessioni sin qui proposte sulla ricchezza delle indagini in termini di approccio sistemico all'ambiente e alle implicazioni dell'agire umano. Il suo fondamento teorico deriva dalla filosofia morale e dalle ricerche in tal senso effettuate dagli studiosi degli anni Settanta e

Ottanta del Novecento e i soggetti di indagine riguardano la tipologia dei prodotti che sia opportuno immettere sul mercato, i vicendevoli obblighi dei lavoratori e delle aziende, la responsabilità sociale delle imprese e la liceità, per il comparto aziendale, di influenzare le scelte politiche. È un campo di indagine e di attività pratiche del tutto nuovo, ma – nei suoi presupposti storici – ha una plurimillenaria tradizione¹¹.

1.2.2. La Quarta Rivoluzione industriale

Altrettanto recentissima è la definizione “Quarta rivoluzione industriale”, generata dalla crisi finanziaria del 2008 e dalla conseguente recessione globale. I limiti del sistema messi in luce da quelle circostanze hanno portato ad una trasformazione radicale denominata, a partire dal 2011, *Industry 4.0* e considerata da alcuni osservatori «la più bella e solida risposta al crollo dei paradigmi novecenteschi che hanno iniziato a vacillare all’inizio del XXI secolo»¹².

Nel 2016 l’economista tedesco Klaus Schwab, fondatore e presidente del WEF (*World Economic Forum*), contribuì a imporre definitivamente la definizione di Quarta Rivoluzione industriale alla comunità internazionale, portando su un piano globale l’idea di *Industry 4.0*. Il suo studio *The Fourth Industrial Revolution* pubblicato nel 2016, appunto, e tradotto in italiano nello stesso anno¹³, propone una lettura della realtà contemporanea colta nel suo divenire, con una prospettiva che, sebbene dettata dall’attenta riflessione sul trinomio uomo-ambiente-economia, si configura più come un’osservazione degli eventi che come una loro storicizzazione. E, data la contemporaneità fra la produzione bibliografica e lo sviluppo tecnologico, non potrebbe essere altrimenti.

Schwab si allontana dalla posizione di coloro che interpretano il presente come il corollario della Terza rivoluzione industriale, preferendo considerare l’attuale progresso come lo iato fra un sistema fondato sull’utilizzo della tecnologia non completamente pervasivo (come quello di fine secondo millennio) e un’epoca in cui l’automazione, l’informatica sempre più avanzata, l’applicazione ormai estensiva dell’intelligenza artificiale e la globalizzazione hanno aperto un nuovo momento storico, «se ne

¹¹ Moriarty 2021 - [Author and Citation Information for "Business Ethics" \(stanford.edu\), Solomon-Hanson 1983, Jackson 1996, Chryssides-Kaler 1996, Desjardins 2003, Harrison 2005, Chartier 2019](#)

¹² Temporelli-Colorni-Gamucci 2017: 4 - [4 punto 0: Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione ... - Massimo Temporelli, Francesco Colorni, Bernardo Gamucci - Google Libri](#), ultimo accesso: 26.02.2022

¹³ K. Schwab, 2016, *La quarta rivoluzione industriale*, FrancoAngeli, Milano.

consideriamo l'intensità, la portata e la velocità» (Schwab 2016: 14)¹⁴. A giudizio di Schwab, sono gli attori politici a non avere ancora assunto un atteggiamento mentale e decisionale adeguato alle trasformazioni in corso, generando dunque un vuoto strategico rispetto alla visione sul prossimo futuro (Schwab 2016: 15).

I tre punti che, secondo l'economista, differenziano la Quarta rivoluzione industriale dalle precedenti (oppure anche solo dalla Terza) sono: 1) la velocità esponenziale (e non più lineare) con cui i cambiamenti si stanno verificando; 2) la portata dal punto di vista della società, così come dei sistemi economici, imprenditoriali, lavorativi e antropologici in senso lato; 3) l'impatto che le innovazioni stanno avendo su quei sistemi, intesi anche, ovviamente, sotto il profilo politico e istituzionale (Schwab 2016: 15).

Delineato il quadro generale, Schwab si pone il problema di come contestualizzare la Quarta rivoluzione e le sue implicazioni trasversali nella realtà attuale. Nel 2018, un secondo studio dal titolo *Shaping the Fourth Industrial Revolution*, edito in lingua italiana l'anno successivo¹⁵, sembra mostrare un atteggiamento meno ottimistico nei riguardi del presente e del futuro possibile e sostenibile.

Il problema è riuscire a creare un circuito virtuoso fra tecnologie, capacità di percezione dei cambiamenti, disseminazione delle opportunità di fruizione dei benefici correlati in maniera estensiva e non selettiva. Fare in modo, insomma, che a trarre i maggiori guadagni dalla rapidissima evoluzione non sia soltanto la parte minoritaria della popolazione. Modellare (lo *shaping* del titolo del volume in lingua originale), quindi, le possibilità disponibili adattandole al bene generale e gestire (il *governare* del titolo del saggio in italiano) la nuova Rivoluzione industriale per «riaffermare la dignità umana e salvaguardare l'ambiente»¹⁶.

Applicando retrospettivamente la classificazione quadripartita delle Rivoluzioni industriali, è invalso ora l'uso di definire le esperienze passate da *Industry 1.0* a *Industry 3.0*. La successione numerica lascia intendere il tentativo di individuare e concettualizzare una filiera di innovazioni che colleghi il XVIII secolo al XXI, sotto il profilo cronologico, ma anche delle trasformazioni prodotte da ognuno dei quattro *step* (Temporelli, Colorni, Gamucci 2017).

¹⁴ Secondo l'autore, tra l'altro, assistiamo in questi primi due decenni del XXI secolo, a trasformazioni a vastissimo raggio che interessano, tra gli altri, gli assetti politici, sociali, educativi del mondo contemporaneo; mutamenti, questi, dei quali non è possibile tuttora comprendere appieno la portata (Schwab 2016: 13).

¹⁵ K. Schwab, 2019, *Governare la Quarta Rivoluzione industriale*, FrancoAngeli, 2019.

¹⁶ K. Schwab 2019: 6 - [Governare la quarta rivoluzione industriale - Klaus Schwab - Google Libri](#), ultimo accesso: 26.02.2022

Il modello lavorativo attuale è, a propria volta, inquadrato nel 4.0, nel senso della condivisione delle attività tra elemento antropico e automazione, dell'osmosi tra istanze sociali e contesti industriali, delle sfide poste all'alfabetizzazione e alle specializzazioni successive (Cipriani, Gramolati, Mari eds. 2018, Andrei, Tirabeni, Bruni 2020).

In questo quadro dinamico, a che punto è la riflessione sul benessere dell'umanità? Quanto, in altre parole, è sostenibile il progresso inarrestabile degli ultimi decenni? Secondo i rapporti biennali dell'ONU, nel 2100 la Terra supererà gli 11 miliardi di abitanti, ma nonostante gli sforzi effettuati in termini di riduzione dell'inquinamento, di efficientamento energetico, di uso della tecnologia con scopi migliorativi per le condizioni di vita, ogni tipologia di sistema ha mantenuto il funzionamento basato sulle regole simulate cinquant'anni fa da alcuni esperti del MIT.

Ciò potrebbe implicare che il collasso ambientale, economico e sociale previsto per la metà del XXI secolo sia da considerarsi possibile, oltre che probabile. In prospettiva certo non positiva, l'idea della sostenibilità diventa dominante; è l'unico principio che può prevenire la necessità di una radicale trasformazione sistemica, in grado di influire sulle generazioni future, così come sulle attuali (Giovannini 2018).

Le tecnologie come fonte di benessere diffuso sostengono, a livello sociale, i cambiamenti intervenuti in ambito produttivo. La realizzazione di *smart communities* passa attraverso l'impegno del singolo per conseguire risultati di comune utilità; le risorse energetiche non soltanto devono essere utilizzate nel quadro dell'economia circolare, ma essere disponibili a vastissimo raggio. Soltanto agendo in questa direzione la *social economy* potrà essere in grado di assicurare alle nuove generazioni condizioni economiche, ambientali e sociali uguali o più positive di quelle odierne (Cristoforetti-Lodi 2017).

Il senso della condivisione del benessere reca con sé anche il recupero degli spazi in cui questa condivisione si esprime; ad esempio, il legame sempre più stretto fra imprese e territorio la cui attrattività è il catalizzatore delle attività economiche il successo delle quali, a propria volta, produce indotto e crescita a beneficio dei luoghi sui quali insistono. Può apparire una considerazione banale, ma in Italia, solo per citare un caso di studio, la consapevolezza dell'indissolubilità del binomio è storia molto recente. D'altra parte, «il potere dell'economia delle relazioni è visibile nella genesi di quei "luoghi" che, attraverso il protagonismo di minoranze profetiche e assumendo come principio l'innovazione aperta e cooperativa, rigenerano nuovi percorsi di sviluppo locale» (Zamagni, Venturi 2017: 9).

Economia circolare, quindi, ma anche pensiero circolare: la globalizzazione come forma di recupero della dimensione locale, il rapporto imprese-territorio come declinazione contemporanea del legame città-campagna, il senso della sostenibilità come recupero della relazione uomo-ambiente. “Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma”: Antoine Lavoisier, negli anni Settanta del XVIII secolo aveva, di fatto, già sintetizzato gli orientamenti del mondo attuale.

1.3. I tre pilastri della sostenibilità

1.3.1. Sostenibilità ambientale

Il termine sostenibilità ambientale indica uno degli aspetti chiave del concetto più ampio di sviluppo sostenibile, dal quale nascono tutte le azioni che possono essere adottate da istituzioni, aziende e singole persone.

La data di nascita del processo di sensibilizzazione è stata fissata al 22 aprile del 1970 quando negli Stati Uniti 20 milioni di ambientalisti cercarono di attirare l’attenzione del governo e dell’opinione pubblica sulla necessità di tutelare le risorse naturali. Nasceva così la prima Giornata mondiale della Terra (*Earth Day*).

A 50 anni di distanza, l’appuntamento è diventato mondiale, coinvolge 193 Paesi nel mondo e, attraverso l’*Earth Day Network*, cerca di trovare nuove soluzioni che possano contribuire alla sostenibilità ambientale e ridurre l’impatto del nostro stile di vita sul Pianeta.

È necessario, quindi, prevedere l’adozione di strategie di lungo periodo in grado di creare un modello di sviluppo che mantenga un equilibrio tra progresso socio-economico e rispetto dell’ambiente.

Naturalmente è altrettanto d’obbligo riconoscere il valore intrinseco delle risorse ambientali ponendo in essere ogni tutela per la loro conservazione e il loro corretto utilizzo. Occorre inoltre preservare la salute degli ecosistemi produttivi (come terreni agricoli e allevamenti) rendendo sostenibile il loro percorso di sfruttamento e di crescita, passandone quindi a curare la dimensione ecologica.

La sostenibilità ambientale passa attraverso quella che è stata definita la “transizione energetica” cioè il processo che permette l’utilizzo prevalente di fonti di energia rinnovabili e di metodi di lavorazione a minor consumo; anche progettare

prodotti, beni e servizi senza perdere di vista l'attenzione all'ambiente riduce l'impatto sull'ecosistema.

Come scrive Leonardo Boff «sostenibilità ambientale è qualsiasi azione destinata a mantenere le condizioni energetiche, informazionali e fisico-chimiche, che reggono tutti gli esseri, specialmente la Terra viva, la comunità di vita e la vita umana, tenendo presenti la loro continuità e anche la soddisfazione dei bisogni della presente generazione e di quelle future, in modo tale che il capitale naturale sia mantenuto e arricchito nella sua capacità di rigenerazione, riproduzione e coevoluzione»¹⁷.

Le aziende e i consumatori hanno iniziato a valutare l'impatto delle attività industriali e di produzione di beni e servizi, cercando di contribuire come decisori alla salvaguardia ambientale: i processi produttivi sono stati conformati a rigide politiche volte alla promozione della sostenibilità.

Si è cercato infatti di adottare tecnologie pratiche che si fondassero sui principi dell'economia circolare sulla conservazione e sulla tutela del territorio e sulla promozione delle fonti di energia rinnovabile.

Le aziende hanno cercato di sviluppare tecnologie innovative che permettessero il riciclo e la gestione ottimale dei rifiuti e un modello di mobilità che sia al contempo razionale ed ecologico.

A livello generale lo sviluppo ambientale fa riferimento «alla capacità di mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli eco sistemi» (WSSD (*world summit on Sustainable Development*) – Johannesburg 26/8-4/9/2002 – Agenda 21).

La produzione della ricchezza è sempre stata considerata di primaria importanza e i fattori della produzione da una parte sono considerati fuori dell'ambiente (in quanto parte del processo produttivo) e dall'altra vengono reintrodotti nell'ambiente stesso sotto forma di inquinamento; la natura è considerata una fonte inesauribile e illimitata di risorse.

Questa visione è da considerare come economia aperta (economia del *cowboy*) (Bellanca 2005), ma si contrappone ad una visione delle risorse intese come limitate e preziose (economia dell'astronauta) (Silvestri 2005).

¹⁷ Boff 2012, [Una definizione di "sostenibilità" \(ariannaeditrice.it\)](http://ariannaeditrice.it), ultimo accesso: 26.02.2022

Al momento la consapevolezza sul ruolo della nostra economia sul mantenimento della capacità delle risorse ambientali¹⁸ di riprodursi in maniera continua e costante è fondamentale per un corretto sviluppo. È necessario quindi mettere a fuoco i seguenti concetti:

- ✓ Le risorse presenti nel nostro pianeta devono essere correttamente valutate e distinte in rinnovabili e non rinnovabili.
- ✓ Le risorse rinnovabili hanno ognuna un ciclo di ricostituzione che deve essere ben considerato al fine del loro sfruttamento.
- ✓ Nel momento in cui le condizioni fisiche e chimiche del nostro ecosistema si alterano questo richiederà un ciclo di recupero e di ristoro sempre più lungo per il ripristino delle condizioni attuali.

Partendo da queste considerazioni, è logico pensare alla continuità del nostro Pianeta, da un punto di vista ecologico, considerando la sostenibilità in un'ottica dinamico-evolutiva e non, come molti la intendono, in un'ottica di immobilismo e conservazione. È di fondamentale importanza far capire come la conservazione della biodiversità sia essenziale per la sostenibilità e per garantire il continuo ciclo di vita terrestre.

1.3.2. Sostenibilità sociale

Il secondo pilastro sul quale si basa lo sviluppo sostenibile è quello sociale. Al centro del concetto di sostenibilità sociale è necessario porre l'uomo, la tutela e la conservazione del benessere fisico e psicologico della persona.

Lo sviluppo sostenibile, fin dai primi trattati ufficiali¹⁹, infatti, considera di fondamentale importanza i bisogni dell'essere umano, essenziali per un mondo più sostenibile. La loro molteplicità e soprattutto la loro specificità propone il problema di individuare come decidere la priorità di soddisfacimento di una necessità rispetto ad un'altra.

¹⁸ Termine coniato per la prima volta da Pearce, Barbier e Markandya (2013), i quali definiscono "*natural capital stock*" come la capacità dei patrimoni naturali e ambientali, che comprendono i beni del sottosuolo, come le acque, la portata dei pesci nell'oceano e la capacità della Terra di riciclare e assorbire l'anidride carbonica.

¹⁹Nella Dichiarazione di Rio De Janeiro sull'Ambiente e sullo Sviluppo (1992), l'individuo è posto al centro della riflessione, tanto da costituire il primo principio della Carta.

Alla Dichiarazione di Rio De Janeiro ha fatto seguito la pubblicazione dello studio, curato da Amartya Sen e Martha Nussbaum e sviluppato nel corso degli anni Ottanta del Novecento²⁰, che ha ulteriormente approfondito e raffinato il concetto di benessere sociale, inserendolo nel contesto economico.

I due studiosi hanno spiegato la definizione di “*well-being*” come «il soddisfacimento dei bisogni attraverso un paniere di attributi o attraverso il raggiungimento di categorie di opportunità, ma non è questo che ci porta a identificare il benessere di un individuo, anzi i beni e le risorse possono essere solamente un mezzo» (Nussbaum, A. Sen 1993). Come ha sostenuto Amartya Sen, la considerazione dell’essere umano «solo in termini di rispettivi bisogni porta a elaborare una visione piuttosto scarna dell’umanità. [...] Ci si può pertanto domandare se le priorità ambientali debbano essere concepite soltanto in termini di elemento strumentale al soddisfacimento dei nostri bisogni, anziché di elemento di supporto della nostra libertà in quanto cittadini responsabili, dotati del potere morale di riflettere su questioni che spaziano ben oltre il mero egoismo individuale» (Sen 2010).

In base a questa considerazione, la soddisfazione dei bisogni primari non è sufficiente a rendere l’uomo indipendente dal suo contesto e lo condurrebbe comunque a rendere l’ambiente che lo circonda confacente ai propri desideri, rendendolo così uno strumento per realizzare i propri fini e le proprie aspirazioni.

Anche il mercato è, quindi, un mezzo per soddisfare le esigenze dell’elemento antropico, necessario quindi al suo benessere.

La sostenibilità sociale può essere definita come la capacità di garantire le condizioni di benessere all’essere umano (salute, istruzione, sicurezza) cercandone una continua crescita e un’equa distribuzione per classe e genere. Tutto ciò implica l’assenza di squilibrio nella ripartizione delle risorse e quindi l’adozione di un concetto di equità sociale che deve essere inteso come equità intergenerazionale (ovvero un equilibrio di opportunità di accesso alle risorse tra diverse generazioni) ed equità intragenerazionale (ovvero un equilibrio di possibilità di accesso alle risorse all’interno della stessa

²⁰ Durante gli anni Ottanta Martha Nussbaum, filosofa e accademica statunitense, collaborò con l’economista Amartya Sen (premio Nobel per l’Economia nel 1998 per le sue indagini relative alla connessione tra inadeguatezza del reddito e malnutrizione) ad una ricerca sul rapporto tra sviluppo ed etica, culminata nel saggio *The Quality of Life*, pubblicato nel 1993. Martha Nussbaum, sempre con Sen, è stata promotrice dell’approccio riguardante il paradigma delle capacità per lo sviluppo economico e sociale: ovvero hanno creato una nuova base informativa sulla quale formulare nuovi giudizi e nuove valutazioni inerenti al benessere e alla qualità della vita. Ciò che differenzia questo approccio dai precedenti è la nuova centralità attribuita all’essere umano il cui benessere non è più associato al reddito, o all’utilità sociale dell’individuo, ma all’interiorità della persona.

generazione indipendente dallo status geografico-sociale alla quale i singoli individui appartengono).

La componente sociale riveste, dunque, un ruolo centrale e deve essere considerata nello stesso modo rispetto alle due caratteristiche²¹.

1.3.3. Sostenibilità economica

La sostenibilità economica può essere definita come la capacità di un sistema di generare una crescita duratura, attraverso la creazione di reddito e di lavoro e di raggiungere uno stato di “eco-efficienza”²² utilizzando in maniera razionale le risorse disponibili e limitando lo sfruttamento delle energie non rinnovabili.

L’oggetto da “sostenere”, in questo ultimo frangente, è la produzione di capitale in tutte le sue forme: naturale, artificiale, sociale e culturale, permettendo così di «*not to endanger the opportunities of future generations to generate wealth and well-being*» (Jabardeen 2008: 183).

La componente economica ha un ruolo fondamentale nello sviluppo e produce la possibilità di definire due categorie di sostenibilità: “*Strong Sustainability*”, (cioè la capacità di creare valore economico mantenendo costante lo stock di capitale naturale inteso come un insieme di processi non duplicabili per mezzo dell’uomo²³) e “*Weak Sustainability*” (cioè la capacità di utilizzare sia il capitale naturale che il capitale artificiale potendoli scambiare fra di loro).

La “*Weak Sustainability*” pone due tipi di capitali (artificiale e naturale) sullo stesso livello, ma uno può essere quantificato in termini monetari mentre l’altro non ha un valore definito. È un limite di questo modello economico poiché è necessario ben comprendere e definire le caratteristiche dei capitali impiegati per analizzarne correttamente l’impiego.

Il modello economico sostenibile è quindi fondato «*sustainability entails maintenance of (1) a sustainable scale of the economy relative to its ecological life support system; (2) a fair distribution of resources and opportunities between present and future generations,*

²¹ Molto spesso il pensiero comune emargina il discorso sociale, ma attualmente è di fondamentale importanza per ridurre il gap sempre più presente tra paesi ricchi e poveri (Valera 2012).

²² Il termine sta ad indicare una minimizzazione delle risorse impiegate nella produzione di prodotti/servizi che permette così all’impresa di ridurre il proprio impatto, i costi ambientali, gli sprechi e di migliorare i processi. L’eco-efficienza permette di raggiungere un legame tra lo stato ambientale di sostenibilità e lo stato economico della stessa Hawken-Lovins-Lovins-Bologna 2001).

²³ Uno degli esempi per capire il concetto è quello del buco dell’ozono: esso fa parte del capitale naturale e dell’ecosistema ma l’uomo non è in grado di ricrearlo o di duplicarlo.

as well as between agents in the current generation» (Meppem, Gill 1998: 123) ed implica quindi un'analisi accurata per determinare l'effettiva necessità e il corretto impiego del capitale naturale.

È quindi la componente umana che assume un ruolo fondamentale per il raggiungimento di un modello economico sostenibile in quanto deve porre attenzione massima all'utilizzo delle risorse e dell'ambiente ragionando con lungimiranza per conservare le condizioni ecologiche, sociali ed economiche del nostro pianeta. Sarà necessario, infatti, garantire il massimo della produzione e di benessere nel breve periodo preservando le caratteristiche e le potenzialità dell'ambiente nel lungo periodo.

Sarà totalmente inefficiente un sistema che raggiunga i profitti nel breve periodo ma distrugga il capitale naturale a disposizione delle generazioni future.

1.4. Evoluzione del concetto di sostenibilità

La prossima sfida per la nostra società è, quindi, quella della sostenibilità. Dopo aver trovato il modo di sfruttare al massimo le risorse e la forza lavoro si è arrivati a rendersi conto che questo sfruttamento senza regole avrebbe portato all'esaurimento delle scorte e ad un inasprimento feroce dei conflitti sociali.

Il termine "sostenibilità" deriva dal latino *sustinēre* che significa difendere, conservare e/o prendersi cura.

Concetto fondamentale nell'analisi della sostenibilità all'interno del mercato e della società moderna è quello di Responsabilità Sociale d'Impresa che vede la luce a partire dagli anni '30 del XX secolo dopo la crisi di Wall Street. Il particolare periodo e le difficoltà affrontate fanno nascere in alcuni manager statunitensi l'idea che le imprese non debbano guardare unicamente l'aspetto economico bensì procedere anche a soddisfare criteri diversi: l'azienda deve, cioè, rendere conto anche ai dipendenti, ai clienti e al tessuto sociale ed economico in cui è inserita.

Nel 1953 Howard Rothmann Bowen pubblicò un saggio dal titolo "*Social Responsibilities of the Businessman*" nel quale analizza il rapporto tra l'impresa, la società e il territorio sul quale insiste (Bowen 1953)²⁴. È questo il primo passo che evidenzia la responsabilità di chi gestisce un'impresa rispetto a parametri non economici.

²⁴ H. R. Bowen, (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.

Negli anni Settanta i grandi gruppi industriali iniziarono ad avere una grande influenza sulla società e in questo contesto la responsabilità sociale venne estesa all'impresa stessa. La globalizzazione, infatti, aveva creato in capo alle aziende un grande potere ma aveva al contempo accresciuto la responsabilità delle stesse nei confronti delle comunità in cui erano inserite.

Negli anni Ottanta si svilupparono due filoni di pensiero: la Teoria degli *Stakeholder* di Freeman (Freeman 1984)²⁵ e gli studi di *Business Ethics*.

La prima teoria esprime una considerazione dell'impresa a tutto tondo in cui tutti i portatori d'interessi (*Stakeholder*) sono soggetti attivi ed influenzano l'impresa nelle sue scelte. Un'impresa, quindi, per essere socialmente responsabile deve prendere in considerazione gli interessi di tutti questi soggetti e raggiungere un equilibrio tenendo presente gli interessi economici, sociali ed ambientali.

Gli studi di *Business Ethics* sviluppano due visioni distinte della responsabilità sociale d'impresa: quella strategica (che mira con il perseguimento di obiettivi sociali a raggiungere un vantaggio economico) e la visione etica (che pone in capo all'impresa un dovere di non danneggiare altri soggetti o l'ambiente circostante senza che attraverso di questo debba essere raggiunto un risultato economico).

Da queste basi sono scaturiti molti studi che hanno analizzato l'argomento in maniera sempre più approfondita.

Molto importante è il concetto di *Triple Bottom Line* sviluppato da J. Elkington: questa teoria evidenzia la necessità per un'azienda di procedere ad una rendicontazione dei propri risultati in tre ambiti specifici: quello sociale, quello ecologico e quello finanziario (una rendicontazione sulle 3 "P", cioè "*people, profit, planet*" (Elkington 2000)²⁶).

Il concetto di sostenibilità venne adottato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo nell'ambito del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente nel rapporto "*Our Common Future*" detto anche "*Rapporto Brundtland*"²⁷.

In questo ambito, naturalmente, l'attenzione fu puntata sull'ambiente e sulle problematiche legate all'inquinamento.

²⁵ E. Freeman, (1984), *Strategic management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

²⁶ J. Elkington, *Cannibal with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Gabriola Island-Stony Creek, 1998. (Nel 2000, sul «Journal of Business Ethics», fascicolo 23, è stata pubblicata la recensione della monografia di Elkington scritta da Ronald Jeurissen, pp. 229-231)

²⁷ Report of WCED, 1987 – United Nations "OUR Common future" UNCED. *The Earth Summit*.

Nel 1992 fu convocata a Rio de Janeiro la “Conferenza sull’ambiente e lo sviluppo” detta anche il *Summit* della Terra, nella quale i Capi di Stato delle principali Nazioni affrontarono, per la prima volta a livello globale, le sempre più urgenti e pressanti problematiche ambientali. In questa sede si definì per la prima volta il concetto di “sviluppo sostenibile” definendolo «*uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri*»²⁸.

Questa definizione è stata considerata poco precisa e soprattutto inadatta a sviluppare un piano programmatico preciso e condiviso.

Nel 2002 le Nazioni del mondo si sono riunite a Johannesburg per discutere sullo stesso tema e verificare i risultati raggiunti in campo ambientale.

L’incontro fu chiamato il “Vertice della Terra sullo sviluppo sostenibile” e voleva anche elaborare un programma di azioni condivise che avesse lo scopo di regolare lo sviluppo futuro tenendo presente parametri sociali economici ed ambientali compatibili con il concetto di sostenibilità.

La Conferenza ha redatto un documento chiamato “Agenda 21” nel quale si sottolineava l’importanza di trovare un’intesa per risolvere i problemi socio-ambientali con un impegno serio e condiviso. Il documento si presenta complesso e molto analitico e sostiene la necessità di diminuire il divario economico tra le varie nazioni e all’interno degli strati sociali delle nazioni stesse cercando di diminuire la portata di problemi come fame, povertà, malattie e inquinamento²⁹.

Sempre su questo tema nel 1999 l’ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan ha organizzato un *summit* per analizzare i vari aspetti della globalizzazione cercando di condividere una logica collaborativa tra i vari leader economici mondiali. È stato quindi lanciato a New York nel luglio del 2000 il “*Global Compact*”³⁰. Questo progetto consiste in una piattaforma alla quale hanno aderito aziende di 160 Paesi che tende a promuovere tutti i valori della sostenibilità attraverso pratiche aziendali, azioni politiche, e comportamenti sociali che rispettino le esigenze delle future generazioni. Si incoraggia quindi un concetto di globalizzazione caratterizzato dalla sostenibilità e dalla cooperazione internazionale.

²⁸ Dichiarazione di Rio sull’Ambiente e lo Sviluppo – Rio de Janeiro 14/6/1992.

²⁹ WSSD (world summit on Sustainable Development) – Johannesburg 26/8-4/9/2002 – Agenda 21.

³⁰ UN *Global Compact* – DAVOS 1999 – New York – Luglio 2000.

Il *Global Compact* si presenta come un *network* per elaborare delle linee guida di gestione economica, politica e sociale che siano ispirate dalla sostenibilità, ma non presenta nessun carattere obbligatorio per gli associati.

Anche nell'ambito della Comunità Europea il concetto di sostenibilità e responsabilità sociale ha trovato corpo in vari documenti. Il primo è il Libro Bianco di Delors "Crescita, competitività ed occupazione. Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo" nel quale questi concetti erano utilizzati per "costruire una economia sana, aperta, decentrata, competitiva e solidale"³¹.

Nel marzo 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona ha previsto l'obiettivo di "diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e di una maggiore coesione sociale". Il Consiglio si rivolgeva, per la prima volta, al "senso di responsabilità sociale delle imprese".

Nel Luglio 2001 la Commissione Europea pubblica il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" nel quale è contenuta una definizione della Responsabilità sociale che è descritta come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"³².

Il Consiglio UE ha adottato poi nel Dicembre 2001³³ una risoluzione per dare mandato alla Commissione di portare avanti i concetti espressi negli incontri tra gli Stati membri per raccogliere le migliori proposte sul tema. Quindi anche il Parlamento UE ha adottato una proposta di risoluzione sul Libro verde³⁴ con i contributi di diverse Commissioni interne ed ha proposto l'integrazione della Responsabilità sociale in tutte le politiche europee auspicando la creazione di un Foro Europeo per la Responsabilità sociale pensato come luogo di dialogo tra le parti interessate.

Gli ultimi sviluppi si sono avuti nel Settembre 2015 quando, in occasione dell'Assemblea generale delle Nazioni Unite, i paesi di tutto il mondo hanno siglato

³¹ Libro bianco della Commissione Europea "*Growth Competitiveness Employment. The Challenges and ways forward into the 21st Century*" - 1994.

³² Libro verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*" 18/07/2001.

³³ Consiglio dell'Unione europea, Risoluzione del Consiglio sul seguito da dare al Libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese, G.U.C.E. n. 86 C del 10/04/2002 pp. 3-4.

³⁴ Parlamento europeo, Risoluzione del Parlamento europeo sul Libro verde della Commissione Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (COM (2001) 366 - C5-0161/2002 - 2002/2069(COS)), G.U.U.E. n. 187 E del 07/08/2003 pp. 180-188.

l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile³⁵. Questo documento contiene i diciassette obiettivi che tracciano una linea concreta da seguire per raggiungere un mondo migliore dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

L'Agenda 2030 si collega, inoltre, con l'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici³⁶ e prevede una strategia di lungo termine per la riduzione dei gas inquinanti.

I diciassette obiettivi sono:

1. Sconfiggere la povertà
2. Sconfiggere la fame
3. Salute e benessere
4. Istruzione di qualità
5. Parità di genere
6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
7. Energia pulita e accessibile
8. Lavoro dignitoso e crescita economica
9. Imprese e innovazioni e infrastrutture
10. Ridurre le disuguaglianze
11. Città e comunità sostenibili
12. Consumo e produzione responsabili
13. Lotta contro il cambiamento climatico
14. Vita sott'acqua
15. Vita sulla terra
16. Pace, giustizia e istituzioni salde
17. Partnership per gli obiettivi

Per poter entrare all'interno di questo mondo, è stato fondamentale ripercorre la storia della sostenibilità come scienza e come principio, ma anche come concetto astratto in grado di animare le coscienze. Questo "viaggio" accademico ci ha permesso di comprendere l'evoluzione che l'idea di sostenibilità ha avuto nel corso dei secoli e dei più recenti anni, ma al contempo ci ha permesso di capirne e toccarne con mano l'importanza e la rilevanza non solo per gli individui nella loro quotidianità, ma soprattutto per gli organi istituzionali.

³⁵ U.N. – *The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 25/09/2015.

³⁶ The Paris Agreement, Parigi 12/12/2015.

Avendo in mente questo ci è possibile ora cambiare il taglio prospettico ed approcciarci alla materia con una visione economica che ci permetta di comprendere come la sostenibilità influenzi non solo la nostra vita nel suo svolgersi giornaliero, ma anche i macrosistemi aziendali che spesso hanno la necessità di accostarsi a questa realtà non solo per innovarsi e svilupparsi, ma anche per sopravvivere nel mercato.

La rilevanza della questione, però, non verrà messa in risalto solo da un punto di vista ambientale, quello cui è comunemente correlata, ma ne verrà sviscerato anche l'aspetto sociale. Le persone, i lavoratori sono la vera anima di un'impresa e anche la loro gestione ha bisogno di adeguarsi a delle pratiche di sostenibilità che in un futuro più che prossimo saranno, ci si augura, a dir poco scontate.

CAPITOLO SECONDO

2. Lo sviluppo sostenibile: un nuovo approccio di fare impresa e di come valutarla

2.1. Sviluppo sostenibile: storia e definizione

Lo “sviluppo sostenibile” è un concetto che negli ultimi 50 anni ha rappresentato una vera e propria pietra miliare nell’analisi dell’evoluzione economica e sociale del mondo contemporaneo tanto che l’ex Segretario Generale delle Nazioni Unite Ban KI Moon lo ha definito come “la sfida fondamentale dei nostri tempi”.

Il concetto appare per la prima volta nel 1987 nel rapporto della Commissione mondiale di ambiente e sviluppo dell’ONU presieduta dal primo ministro norvegese Brundtland (*World Commission on Environment and Development*) che lo descrive come “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare i propri” (WCED 1987: 15). La definizione è stata estrapolata dai fondamenti teorici delle Scienze Naturali che pongono come sintesi l’equilibrio di tre fattori (l’ecologia, l’equità e l’economia), ossia quel “*carring capacity*” spiegato da Francesco La Camera come “il livello di affollamento massimo oltre il quale nell’area non è possibile la riproducibilità degli ecosistemi”³⁷.

Questa visione di primo approccio sarà superata durante la Prima Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente e lo sviluppo che si tenne a Rio de Janeiro nel 1992 meglio nota come *Earth Summit*.

Nei documenti in essa redatti sono ripresi molti concetti espressi nella Dichiarazione di Stoccolma del 1972 che enuncia 26 principi che l’uomo deve rispettare in relazione all’ambiente: uno fondamentale risulta essere quello dell’equità intergenerazionale, secondo il quale ogni generazione, in qualsiasi tempo, ha diritto di usufruire delle medesime risorse naturali. Per rispettare la continuità della filiera, occorre quindi porre la massima attenzione all’utilizzo sensato delle risorse, evitando comportamenti che possano pregiudicare il diritto dei posteri, adottare modelli volti alla preservazione e all’accrescimento dei beni ambientali, superando quanto più possibile l’idea della disponibilità illimitata dei prodotti naturali.

³⁷ La definizione citata fa riferimento ad un testo del 2003 dove Francesco La Camera cerca di porre in luce l’attenzione politica, popolare e accademica dopo il tentativo di applicare le direttive del Protocollo di Kyoto e dopo il Vertice di Johannesburg del 2002. Così come evidenziato dall’autore, è uno dei primi testi che considera lo sviluppo sostenibile nella sua dimensione storica e tecnico-scientifica.

Lo sviluppo sostenibile è definito quindi come “l’unica alternativa possibile per un miglioramento della qualità della vita senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi” (UNCED 1992 – Principio 8)³⁸ legando quindi tale concetto con quello di salvaguardia dell'ambiente.

Sullo stesso tema si è espresso Marco Zupi evidenziando che “le nostre generazioni si devono porre l’imperativo etico di conservare e aumentare le risorse (riducendo sprechi e consumi) per consegnare alle generazioni che verranno un mondo almeno con le stesse potenzialità di come lo abbiamo ricevuto (...) non si parla di ambiente in quanto tale ma di qualità ambientale come preconditione per il soddisfacimento del benessere delle persone ed il perno del discorso si sposta dai bisogni alle risorse e a come farne un uso che non comprometta il futuro” (Zupi 2014: 9)³⁹.

Nel 2002 si è svolto a Johannesburg il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile dal quale è emerso chiaramente come il concetto di sviluppo sostenibile sia strettamente legato non soltanto alla tutela dell’ecosistema, ma anche alla crescita economica (intesa come produttività ascendente da un punto di vista economico e finanziario) e ad una crescita sociale (nel senso della lotta alla povertà, difesa dei diritti umani, salvaguardia della salute e capacità distributiva delle risorse).

È questo forse il primo accenno al concetto che sarà poi sviluppato con la teoria del *Triple Bottom Line* nel quale la crescita sostenibile viene collegata solo in parte all’idea di ecologia ambientale, per essere invece inserita in un sistema di pensiero di più ampia portata che ricomprende anche la visione corale di “attività sociale” a cui devono tendere le imprese nel progettare e programmare il proprio sviluppo.

L’analisi di questo cammino teorico, quindi, ci porta a comprendere come la definizione di sviluppo sostenibile abbia attraversato diverse fasi che, sia sotto il punto di vista internazionale che europeo e nazionale, ha pian piano modificato ed ampliato la propria portata e gli elementi da prendere in considerazione. Sono molteplici gli esempi nei quali in molti trattati internazionali e in occasione di varie dichiarazioni viene richiamato il concetto di sviluppo sostenibile (ad alcuni dei quali si è già fatto cenno nel primo capitolo), ma appare interessante evidenziare che esso viene ripreso, seppure in forme diverse, anche nel Trattato di Maastricht del 1992. Uno degli obiettivi lì enunciati, alla lettera B, risulta quello “di promuovere un progresso economico e sociale equilibrato

³⁸ Si fa riferimento alla Dichiarazione di Rio sull’Ambiente e lo Sviluppo. Più specificatamente alla Conferenza delle Nazioni Unite tenutasi dal 3 al 14 Giugno 1992.

³⁹ L’ulteriore invito di Zupi è quello di riflettere come nella parola sostenibilità sia intrinsecamente presente la spinta verso un futuro migliore.

e sostenibile” (TUE 1992), così come all’art.2 del Trattato della Comunità Europea si fa riferimento ad una “crescita sostenibile e non inflazionistica e che rispetti l’ambiente”.

Anche i Padri Costituenti nella stesura della Costituzione Italiana, pur non facendo un esplicito riferimento ai concetti di sviluppo sostenibile, ne hanno condiviso le basi nella stesura dell’impianto normativo. “All’art. 4, infatti, il termine “progresso” deve essere inteso come “Sviluppo” a cui concorrono le generazioni presenti e future ed il cui fine è sia materiale sia spirituale. L’art. 41 pone come limite allo sviluppo quelle azioni svolte in contrasto con l’utilità sociale, che recano danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana al fine di non impedire alla persona il pieno rispetto della sua personalità. L’art.44 stabilisce che l’uso del suolo deve essere razionale e l’applicazione del principio di equità nei rapporti sociali in modo da non recare danni alle generazioni odierne e future” (Silvestri 2016: 217)⁴⁰.

Anche nel Codice dell’Ambiente, all’articolo 3 quater la normativa italiana prevede una definizione di sviluppo sostenibile come principio al quale “ogni attività umana giuridicamente rilevante deve conformarsi al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future”⁴¹.

2.1.1. Lo sviluppo sostenibile in ottica *Triple Bottom Line*

Oltre le definizioni giuridiche, è oltremodo opportuno tenere presente la circolarità che sta alla base dell’idea stessa di sviluppo sostenibile: economia, società e ambiente sono elementi essenziali anche se considerati singolarmente, ma soltanto dalla loro interazione e dalla relazione (ideologica, speculativa e pratica) che tra essi si promuove deriva la pianificazione degli obiettivi specifici da conseguire per riuscire a dare vita a un circolo virtuoso che, solo, può soddisfare i principi di un vero e proprio sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi di sviluppo economico (come equità crescita ed efficienza) se portati avanti senza tenere presenti quelli ecologici (integrità dell’ecosistema, capacità di rigenerazione, rispetto della biodiversità e resilienza) e quelli sociali (partecipazione,

⁴⁰ La rilettura della costituzione in chiave sostenibile è da intere, come suggerito da numerosi studiosi, come un’ulteriore spinta verso il concetto di sviluppo sostenibile in chiave non solo ambientale, ma anche sociale ed economica.

⁴¹ Decreto Legislativo 152 del 2006 art. 3 quater.

mobilità sociale, identità culturale, sviluppo istituzionale) rischiano di minare il futuro della nostra società.

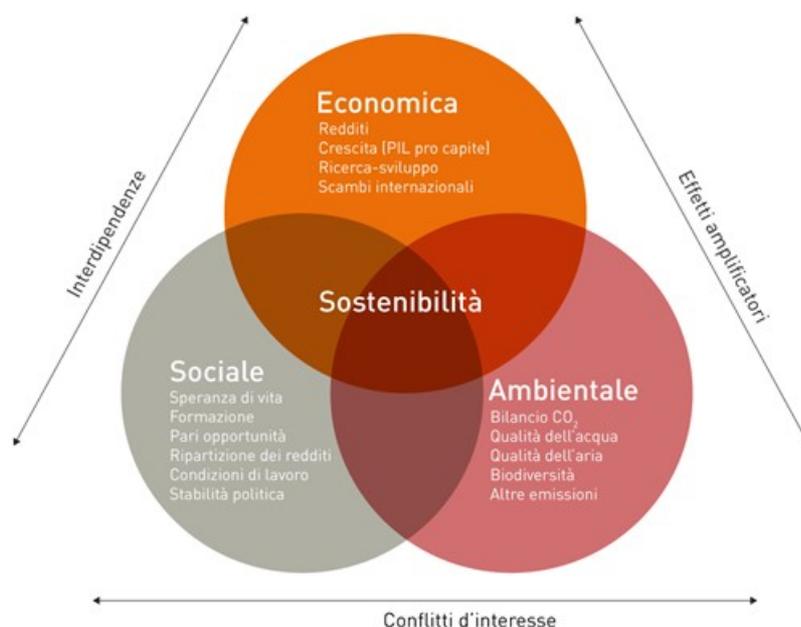


Figura 1 - Fonte: *economiesuisse*, sulla base di Passet (1979)⁴², www.economiesuisse.ch.

Il perseguire gli obiettivi di sviluppo di uno o due solamente delle tipologie di crescita indicate rischia, infatti, di compromettere l'evoluzione del settore non considerato e creare uno squilibrio tale da compromettere i risultati a lungo termine di tutto il processo creando disallineamenti tali da rendere vana l'evoluzione dell'intero complesso.

In questa ottica è bene ricordare che il termine "sostenibilità" ha la sua origine dal verbo latino "*sustineo*" che ha due significati: da un lato vuol dire "sostenere, tenere in alto, permettere che una cosa duri nel tempo" e contemporaneamente vuol significare "assumersi un impegno, farsi carico, addossarsi un onere".

2.2. Il Vantaggio competitivo sostenibile

Il concetto di sviluppo sostenibile ci mostra come i principi di sostenibilità rappresentino una "chiave di volta" all'interno di tutte le attività umane. Tutto ciò che è coinvolto in questa rivoluzione va dalla Pubblica Amministrazione all'attività

⁴² Figura 1: *Le tre dimensioni della sostenibilità e una selezione di indicatori*. Questo grafico aiuta a comprendere l'interdipendenza tra tutti i settori della sostenibilità al fine di perseguire uno sviluppo che possa essere realmente sostenibile.

imprenditoriale, dal produttore, e quindi dalla collettività aziendale fino al consumatore, al cliente. La rivoluzione sostenibile non si focalizza soltanto su un principio di tipo ambientale ma anche su un concetto sociale ed economico.

Il punto che interessa a questo studio di tesi è sicuramente la ricerca di uno sviluppo sostenibile nel campo imprenditoriale e, di conseguenza, in quello aziendale. Negli ultimi anni, si è sviluppato un approccio all'azienda che, come sottolineano Persico e Rossi nel loro libro "Comunicare la sostenibilità"⁴³, rappresenta un nuovo modo di intendere il valore aziendale. Quest'ultimo presenta numerosi vantaggi: "vantaggi industriali che possono condurre all'analisi e alla validazione ambientale nei processi produttivi, vantaggi normativi che permettono un adeguamento tempestivo alle sempre più stringenti normative in tema ambientali e vantaggi competitivi che spaziano dallo sviluppo ecosostenibile di processi e prodotti sempre più richiesti dal mercato all'utilizzo delle argomentazioni *green* come leva competitiva distintiva e duratura" (Persico-Rossi 2016: 14).

La sostenibilità, quindi, diventa un *driver* evolutivo dell'azienda ed il ruolo che assume quest'ultima all'interno del panorama imprenditoriale diventa di indirizzo gestionale, supportato da una strategia competitiva. Considerate queste evoluzioni, possiamo parlare di vantaggio competitivo sostenibile. Quest'espressione non si riferisce solo ad un valore aggiunto che permetta all'impresa di essere resiliente nel tempo, ma anche ad un vantaggio competitivo che si riconosca in quei principi di sostenibilità che tanto abbiamo descritto all'interno del capitolo I.

L'inserimento di tali principi all'interno della creazione del valore aziendale potrebbe rivoluzionare lo scenario tradizionale sul vantaggio competitivo. È ben nota la *resource-based view* secondo cui un'impresa dispone di un vantaggio competitivo quando può attingere a risorse inimitabili, insostituibili e durevoli (ovvero che hanno poca probabilità di obsolescenza dovuta ai cambiamenti nell'ambiente); questa teoria, però, ha riscontrato alcune critiche negli ultimi anni in quanto è sempre più complesso attribuire un valore chiaro e netto al concetto di risorsa. Daniele Cerrato⁴⁴, ad esempio, evidenzia come il vero problema metodologico è sintetizzabile nel fatto che se è vero che la *Resource-based view* ha rappresentato un importante salto, un cambiamento negli studi di *strategic management* rispetto ai modelli dominanti negli Anni '80, è altresì vero che lo sviluppo

⁴³ Gli autori, nel testo si focalizzano sulla sostenibilità ambientale, tuttavia è ben riconosciuto, anche dagli stessi, che è fondamentale considerare anche la sostenibilità sociale su cui nel testo è presente un'ampia parentesi.

⁴⁴ L'approccio di Cerrato risulta essere molto incentrato sulla performance aziendale, tuttavia pone le basi per svolgere delle riflessioni interessanti sui temi affrontati.

della ricerca richiede un cambiamento significativo anche nelle metodologie di indagine scientifica. Possono rivelarsi inadeguati gli strumenti dell'analisi strategica in quanto contraddittori rispetto ai presupposti, ai principi basilari della nuova dottrina come si evince dalla letteratura più recente. La soluzione proposta è quella di considerare un'unione tra le *Resource-based view* e le teorie evoluzionistiche del cambiamento, fondate sulla convinzione che le imprese competano in primo luogo attraverso una lotta per migliorare e innovare.

È proprio in questo scenario che prende forma un nuovo concetto di vantaggio competitivo sostenibile che rispecchi i tre pilastri della sostenibilità: ambientale, sociale ed economico. Inoltre, considerando la crisi del paradigma prodotto-centrico, si fa un ulteriore passo verso l'inserimento della sostenibilità all'interno dei canoni del vantaggio competitivo di un'impresa. Il prodotto e le risorse non sono più da sole in grado di garantire un vantaggio competitivo duraturo e quindi sostenibile, ma sono gli accessori sempre più importanti al fine di creare un valore durevole all'interno del panorama aziendale. Secondo Persico e Rossi, infatti, le caratteristiche che rendono unica un'azienda sono il suo DNA, la sua *Mission*, la sua *vision*, la sua filosofia, il suo stile imprenditoriale, la sua storia, la sua organizzazione, le sue relazioni con l'ambiente di riferimento, la sua immagine e, anche, i suoi prodotti all'approccio all'innovazione.

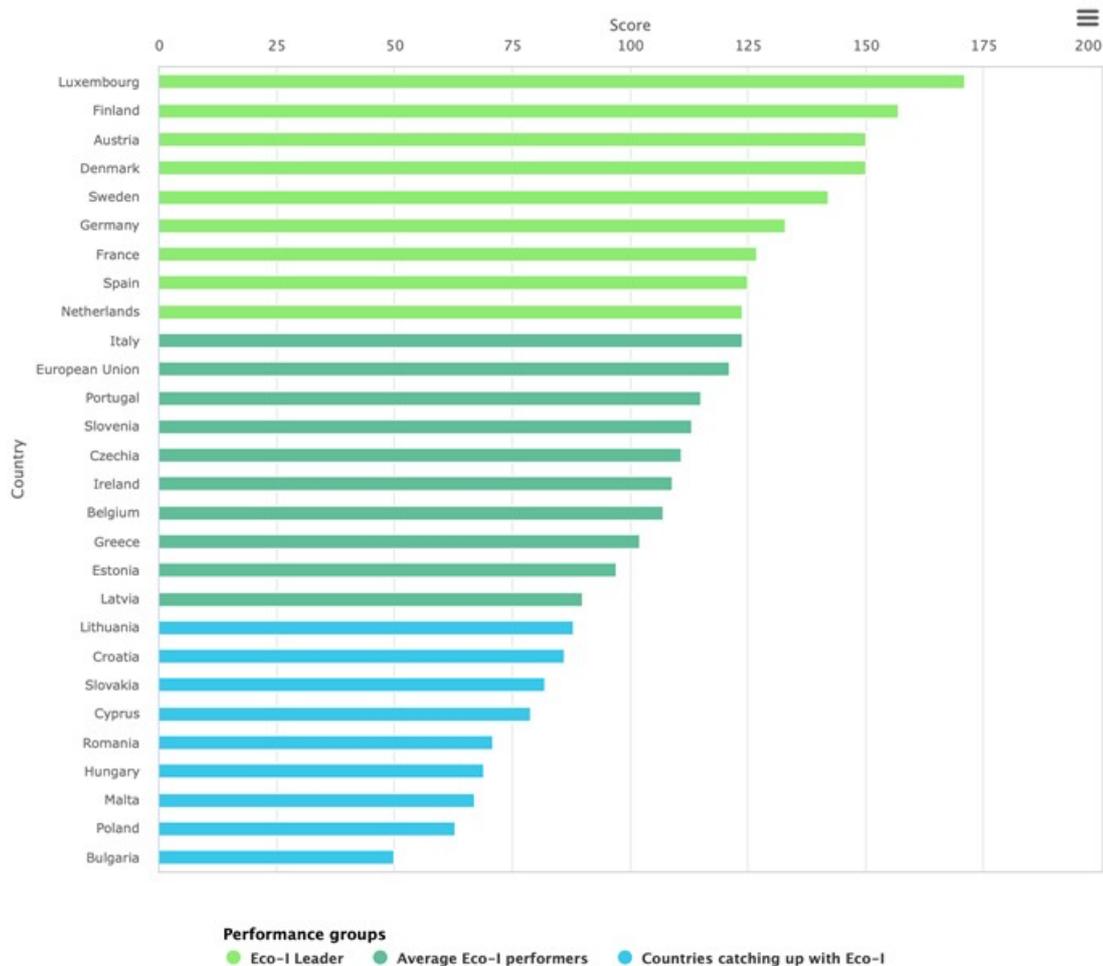


Figura 2: European eco-innovation scoreboard, 2021⁴⁵, https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/index_en

Queste basi ci permettono di ipotizzare come il futuro della ricerca del vantaggio competitivo sia tutto da ricercarsi all'interno di un paradigma aziendale che non sia basato né sulle risorse né sul prodotto, ma su elementi collaterali, quali, ad esempio, la sostenibilità. È importante percepire quanto sia necessario rispettare alcuni canoni che il cliente stesso riconosce come fondamentali per inserirsi all'interno del mercato.

In questi ultimi anni risulta fondamentale per un'azienda tenere conto degli equilibri economici e finanziari, ma soprattutto di quelli ambientali e sociali bilanciando e rispondendo in modo efficace ed efficiente alle esigenze dei clienti e degli *stakeholders*. È quindi fondamentale definire sostenibile un vantaggio competitivo, poiché tutte le direttrici di sostenibilità e di risposta ai clienti e agli *stakeholders* sono unite tra di loro, facendo parte di un'unica risposta aziendale in quanto la sostenibilità ambientale e la

⁴⁵ L'immagine mostra le prestazioni dell'ecoinnovazione negli Stati membri dell'UE. L'Eco-Innovation Index punta a catturare i diversi aspetti dell'ecoinnovazione applicando 16 indicatori raggruppati in cinque dimensioni. Per ulteriori informazioni consultare: <https://www.eco-innovation.eu/eco-innovation-index/>

sostenibilità sociale incidono direttamente sulla reputazione dell'azienda stessa e di conseguenza sul brand, sull'immagine che un'azienda dà di sé. Questa chiave di lettura punta a focalizzare l'attenzione sulla creazione del vantaggio competitivo "del futuro", creando il modello della terza via, ovvero la via delle *sustainable corporations*: aziende che fondano la filosofia progettuale su strategie, su politiche, su processi, su interazioni, su relazioni e su un ideale orientato alla sostenibilità ambientale e sociale e non più alle risorse o al prodotto. Il cambio, quindi è netto, il paradigma con cui vengono portate avanti le scelte di gestione, finanziarie e non, non si basano solo sulla sostenibilità economica ma la considerano come *Triple Bottom Line* e, quindi, sia come sostenibilità economica e finanziaria ma anche come sostenibilità ambientale e sociale, ponendo pure l'attenzione sulla considerazione delle risorse umane e sulla gestione del capitale intellettuale per ottenere un ulteriore valore aggiunto⁴⁶.

2.2.1. La comunicazione ambientale: tra valore aggiunto e *greenwashing*

Avendo in mente come i pilastri della sostenibilità siano ormai elementi chiave per definire il valore di un'impresa, è importante evidenziare come questi rappresentino anche una vera e propria leva competitiva e contribuiscano direttamente alla creazione di un'immagine distinguibile molto difficilmente imitabile, ma sicuramente di spicco rispetto alla concorrenza. Tutto ciò permette all'azienda di posizionarsi in maniera ulteriormente netta sul mercato andando a creare un vantaggio competitivo che è fortemente legato all'immagine, al brand e di conseguenza alla comunicazione.

È quindi giusto definire il concetto di comunicazione ambientale, ovvero quel sistema di flussi comunicativi che in maniera interdependente mette in relazione l'ambiente in senso lato, con i suoi temi e i suoi problemi complessi, con i sistemi sociali e la loro comunicazione (Balzaretto 2009).

Il legame tra vantaggio competitivo e comunicazione diventa, nell'ecosistema d'impresa, talmente forte da essere quasi indispensabile e proprio per questo viene spesso associato al solo *Marketing* senza valorizzarne l'importanza. Analizzando la vicenda da un punto di vista comunicativo, quindi, è fondamentale capire come il consumatore sia sempre più sensibile verso tematiche ambientali e di sostenibilità, ma sia al contempo

⁴⁶ Si fa riferimento a come, in tema di sostenibilità, anche la gestione del capitale umano in azienda possa essere utile non solo per aumentare l'efficacia e l'efficienza produttiva, ma anche per creare un vantaggio competitivo di sostenibilità sociale interno ed esterno.

all'oscuro dei sistemi di valutazione di queste ultime. Le imprese, infatti, cercando di sfruttare il ruolo strategico della comunicazione ambientale adottano pratiche di mera facciata che è implementata dall'azienda al solo scopo di accrescere la propria reputazione *green* e di conseguenza attirare l'attenzione di un maggior numero di consumatori. Questo fenomeno, noto come *greenwashing*, rappresenta la più grande problematica del vantaggio competitivo sostenibile, in quanto un cliente inesperto può cadere nel tranello e non rendersi conto dell'ingannevolezza del valore che gli viene venduto.

In ultima analisi, la riflessione che si vuole porre è quella che una rivoluzione è in atto; seppur con notevoli difficoltà, consumatori e aziende si stanno adattando ad una nuova concezione del valore d'impresa, non più sostanziato solo di profitto, ma di principi sostenibili: responsabilità ambientale sociale ed economica.

2.3. Economia circolare: storia, definizione e impatto sociale

Accanto allo sviluppo sostenibile è molto frequente sentire parlare di economia circolare. Come la definizione della Ellen MacArthur Foundation suggerisce, l'economia circolare è “un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati a essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera” (MacArthur Foundation 2016)

Se da un punto di vista strettamente organizzativo questo concetto può sembrare semplice ed intuitivo esso, invece si presenta abbastanza complesso specialmente nella sua introduzione in un ciclo produttivo lineare come quello odierno.

L'economia circolare si contrappone all'economia lineare, ossia a quella che fino ad oggi ha contrassegnato il mercato e che può essere rappresentata nel seguente schema:

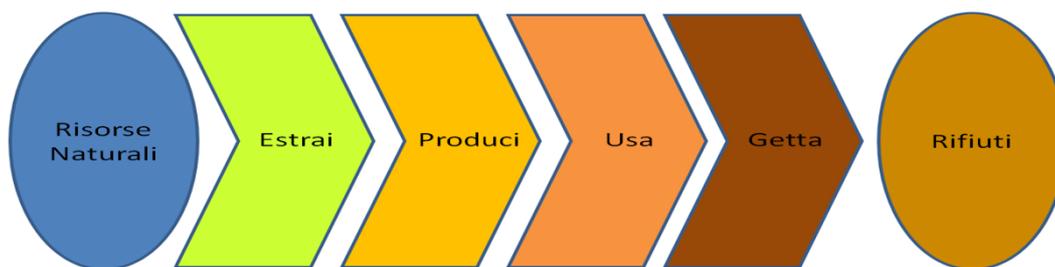


Figura 3: Modello lineare dell'utilizzo delle materie prime, 2016, <https://www.aisec-economiacircolare.org/economia-circolare-confrontarsi-limiti-della-crescita-economica-lineare/>

Un' economia lineare con un grande impatto ambientale sia per lo sfruttamento delle risorse naturali (il cui utilizzo abbiamo imparato essere non senza limiti) e sia per la produzione di rifiuti che vanno ad incidere sull'ecosistema di riferimento minando anche la possibilità di una eventuale rigenerazione delle materie prime di origine naturale.

L'economia circolare si sviluppa, invece, secondo il seguente modello



Figura 4: Il funzionamento dell'economia circolare, 2015 e 2022, <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>

Come è facile intuire il modello di sviluppo dell'economia circolare è stato ideato per promuovere un mondo più sostenibile mediante la riduzione dello scarto, la differenziazione delle fonti di approvvigionamento delle materie prime, massimizzando

il valore d'uso dei prodotti finali e riconoscendo un valore (e non un costo di smaltimento) mediante il riciclo del materiale in esso contenuto.

Ma da dove nasce questo nuovo modello economico?

In realtà non esiste una vera e propria data di nascita, ma sono una serie di teorie e scuole di pensiero che, intorno agli anni Settanta del XX secolo, hanno iniziato a riflettere e mettere a punto questo nuovo modo “ecologico” di intendere il modello economico.

Uno dei momenti salienti che ha portato al moderno modello di economia circolare è stata la pubblicazione nel 1966 del libro “*The economics of the coming Spaceship Earth*” di Kenneth E. Boulding che è spesso citato come la prima opera sull'economia circolare. Nello studio l'autore mette in relazione una “economia aperta” (con risorse e prodotti illimitati perché continuamente rinnovabili) con una “economia chiusa” (lineare, in cui le risorse ed il loro sfruttamento costituiscono una parte importante del processo economico).

È dunque importante focalizzare l'attenzione su tre teorie che hanno caratterizzato l'evoluzione del modello economico circolare:

2.3.1. Cradle to Cradle

Walter Stahel ha creato questa definizione sviluppando un principio del chimico tedesco Michael Braungart: “dalla culla alla culla” è una teoria che vorrebbe eliminare il concetto stesso di rifiuto che deve essere considerato non uno scarto bensì il nutrimento necessario per un nuovo ciclo di produzione. In realtà, la teoria si fonda su un nuovo modo di progettare il prodotto finale analizzando fin dall'inizio tutti i materiali inseriti nel processo industriale e commerciale che dovranno poi “ritornare alla culla” per servire da nutrimento per una nuova produzione. Per fare questo, i materiali sono stati suddivisi in “biologici” (che alla fine del ciclo vitale possono essere reinseriti nella biosfera) e “tecnici” (che possono essere riciclati e riutilizzati per lo stesso o per altri scopi).

2.3.2. Performance Economy

Alla fine degli anni '70 lo stesso Walter Stahel ha cercato di sviluppare un modello “a ciclo chiuso” il cui obiettivo principale è quello di prolungare la vita lavorativa dei prodotti e di far durare più a lungo i beni (una scadenza più lunga, ad esempio, del latte equivale a meno sprechi e ad un consumo più razionale) per prevenire gli sprechi.

2.3.3. Biomimicry

Questo concetto si fonda su un approccio naturalistico portato avanti da Janine Benyus che ha espresso il Biomimetismo come principio di “Innovazione ispirata dalla natura”, cioè il proposito di accostarsi ai problemi cercando soluzioni ispirate al modo in cui la natura articola i propri processi e risponde alle sollecitazioni. Quindi prendere ad esempio la circolarità della natura (nulla si crea e nulla si distrugge, ma tutto si trasforma) per arrivare ad un modello circolare di economia.

È importante ricordare, accanto ai contributi del mondo accademico ed economico, quello della velista Ellen MacArthur che durante la sua impresa del giro del mondo in barca a vela si rende conto che le risorse del nostro pianeta vanno esaurendosi alla stessa stregua della sua cambusa. Terminato il suo viaggio con il record di 72 giorni, decide di abbandonare l’attività nautica e di esportare e diffondere i principi dell’economia circolare. Nasce così la Ellen MacArthur Foundation (oggi tra le più grandi in America) che ha svolto prima il compito di catalizzatore di idee e poi ha sviluppato 3 macro-aree di intervento: a) la *leadership* di pensiero (che ha l’obiettivo di diffondere nell’opinione pubblica le idee ed i principi dell’economia circolare), b) l’istruzione (che ispira e guida le generazioni future verso un sistema economico diverso da quello attuale, supportando una formazione volta ad ispirare e spiegare i principi dell’economia circolare) e c) la *leadership* degli affari (che porta nella realtà economica i principi del nuovo modello potendo contare su *Global Partners* importanti che ne condividono le strategie come *Unilever, Renault, Philips*).

2.4. Misurazione della sostenibilità: la valorizzazione dei valori sostenibili

Il mercato, per rispondere alle esigenze di politica ambientale, ha previsto l’adozione di alcune regole che potessero da una parte indicare agli acquirenti determinati valori “ecologici” dei beni e dall’altra cercare di impostare una rotta sostenibile sulle scelte di crescita e rinnovamento.

Il settore pubblico nel mercato europeo ha voluto dare un segno importante. In quest’ottica la Commissione Europea ha pubblicato una comunicazione nel 2008 dal titolo “Appalti pubblici per un ambiente migliore” nel quale si spiega che per appalti pubblici si intende «...a process whereby public authorities seek to procure goods,

services and works with a reduced environmental impact throughout their life cycle when compared to goods, services and works with the same primary function that would otherwise be procured» (COM 2008 400: 4).

È questa forse la prima volta in cui si esprime il concetto di “ciclo di vita” di un bene: la valutazione del costo di un bene si fonda non solamente sul valore di acquisto bensì anche sul suo mantenimento e sul suo smaltimento.

Il ciclo di vita, quindi, tiene conto di tutte le variabili economiche legate all’acquisto e all’uso di un bene (o di un servizio) per il committente.

Con lo scopo di conseguire un organico obiettivo di politica ambientale e di sostenibilità la Comunità Europea ha ideato lo strumento del *Green Public Procurement*, cioè una serie di direttive che consentono alle Pubbliche Amministrazioni di prendere in considerazione, nella valutazione delle offerte e degli offerenti nelle gare di appalto, elementi legati alla sostenibilità ed alla presenza di caratteristiche ambientali adeguate.

Facendo leva sull’elevato potere di acquisto che le Pubbliche Amministrazioni hanno sul mercato (secondo le stime del 2013 la spesa “pubblica” incide per circa il 14 % sul totale)⁴⁷, la Commissione Europea ha cercato di acquistare beni e servizi con un ridotto impatto ambientale ed ha sicuramente dato un forte impulso per una innovazione ed una ricerca con un target ecologico e sostenibile.

«Le regole riguardanti l’esclusione e la selezione sono intese a garantire un livello minimo di conformità alla legislazione ambientale da parte di appaltatori e subappaltatori. Sono disponibili tecniche quali il calcolo dei costi del ciclo di vita, la specificazione di processi di produzione sostenibili e l’uso di criteri ambientali di aggiudicazione per aiutare le amministrazioni aggiudicatrici a individuare le offerte più adeguate sotto il profilo ambientale»⁴⁸.

Naturalmente i settori più interessati sono quelli in cui è più forte la presenza di una domanda pubblica di beni, come quello dei computer, dei mobili di ufficio, dei servizi di pulizie, dell’energia, dell’edilizia, etc.

«If we in the public sector were better at buying green, we could solve several problems at once. We would be improving the climate and environment at the same time as creating growth and jobs at enterprises which develop green technology. In other

⁴⁷ Indicatori degli appalti pubblici 2013 redatto dalla Commissione Europea.

⁴⁸ Si fa riferimento ad un *handbook* della Commissione Europea

words, green procurement is one of the keys to transforming the world to a green economy»⁴⁹.

2.4.1. I criteri del *green public procurement*

La UE ha elaborato, nei settori principali nei quali operano le Pubbliche Amministrazioni, una serie di “criteri” – da inserire nei documenti di gara – per qualificare gli operatori economici ed i beni o servizi che offrono; all’interno del documento programmatico, anche i metodi di verifica di tali criteri che possono essere suddivisi su due livelli:

Criteri di base: sono di facile applicazione e hanno costi amministrativi ed economici limitati per le imprese;

Criteri generali: prendono in considerazione più aspetti della prestazione ambientale e ne analizzano i risultati molto più approfonditamente; si rivolgono, quindi, a quelle Amministrazioni che ritengono necessario o auspicabile il raggiungimento di elevati standard in materia ambientale.

La previsione normativa relativa ad entrambe le categorie può essere scaricata, insieme a tutti i lavori preliminari ad essa correlati, dal sito internet della UE⁵⁰.

2.4.2. I marchi di qualità

Accanto a queste classificazioni sono sorti altri strumenti che servono per definire un determinato livello di qualità ecologica dei beni o dei servizi: i Marchi di qualità, ossia certificazioni rilasciate da enti terzi ed indipendenti basate su criteri oggettivi e trasparenti che attestano determinate caratteristiche del prodotto o del produttore.

A loro volta, i marchi di qualità ecologica possono essere raggruppati secondo le loro caratteristiche principali:

Marchi multi-criterio: sono usati spesso nei *Green Public Procurement*. Si basano su dati oggettivi scientificamente misurati del prodotto o del servizio durante il ciclo di vita che va dalla produzione o raccolta delle materie prime fino allo smaltimento definitivo passando per le fasi di distribuzione e utilizzo. I criteri da prendere in considerazione

⁴⁹ *Green procurement is the key to green growth* (Danish Ministry of Environment and Food, 2012). Available at: <http://eng.mim.dk/news-archive/2012/okt/20121009-green-procurement>.

⁵⁰ <http://ec.europa.eu/environment/gpp>.

differiscono per ogni categoria di prodotto o servizio e caratterizzano ogni singolo marchio. Alcuni esempi sono il marchio *ECOLABEL UE* (che ha come simbolo un fiore)⁵¹, il Cigno nordico (contrassegnato dal medesimo animale)⁵² e l'Angelo Azzurro (identificato da un'iconografia angelica)⁵³.

Marchi ad emissione singola: questo tipo di certificazione si basa su una caratteristica specifica. Un prodotto che la rispetta può esporre il marchio. Un esempio abbastanza noto è il marchio Energy Star per le apparecchiature da ufficio (logo che per molto tempo è apparso nella schermata iniziale all'accensione dei computer).

Marchi specifici di settore: sono certificazioni particolari gestite da ben individuate organizzazioni (come il Consiglio per la gestione forestale sostenibile)⁵⁴.



Figura 5: Eco-labeling, Kenneth Lyngaas, 2016, <https://buddhajeans.com/encyclopedia/eco-labeling/>

Marchi graduati: classificano i prodotti o i servizi secondo le prestazioni ambientali misurate rispetto ad un determinato elemento. Uno dei più noti è l'etichetta energetica della UE che organizza i prodotti che consumano energia elettrica su una scala che va da A a G (anche se adesso l'evoluzione della tecnologia ha di fatto introdotto una

⁵¹ Per informazioni più particolareggiate <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel>

⁵² Per informazioni più particolareggiate <http://www.svanen.se/en>.

⁵³ Per informazioni più particolareggiate <http://www.blauer-engel.de/en>.

⁵⁴ Per informazioni più particolareggiate <http://www.fsc.org>

classificazione più estesa che prevede l'adozione anche di classi superiori come la A+, la A++ e la A+++)⁵⁵.

2.4.3. Applicazione dei principi di appalti verdi

Nell'ambito dell'applicazione dei principi e delle caratteristiche degli appalti verdi è molto importante diversificare i valori da prendere in considerazione sulla base dell'oggetto dell'appalto; a seconda, infatti, che si tratti di un appalto di fornitura, di servizi o di lavori sono diverse le richieste che possono essere fatte al mercato.

In un appalto di fornitura di beni sarà necessario considerare l'impatto ambientale delle materie prime utilizzate nel processo produttivo, la quantità di energia utilizzata per produrre il bene, la durata del prodotto, la possibilità di riciclaggio o lo smaltimento dello stesso alla fine del suo ciclo di vita, l'imballaggio ed il trasporto per la consegna.

Per un appalto di servizi sarà invece necessario tenere presente i prodotti ed i materiali utilizzati durante la sua esecuzione, l'energia consumata nell'erogazione del servizio, la quantità e la qualità dei rifiuti prodotti, le procedure utilizzate per ridurre l'impatto del servizio da un punto di vista ambientale.

Gli appalti di lavori hanno, dal canto loro, oltre alle caratteristiche comuni con le altre due tipologie, anche alcuni documenti di valutazione dell'impatto ambientale dell'opera, sulla mobilità nell'area interessata sia a conclusione dei lavori sia durante il loro svolgimento, l'analisi dei materiali utilizzati e molte altre caratteristiche peculiari.

Per raggiungere il traguardo di un'efficace selezione dei concorrenti da un punto di vista anche ambientale, le Stazioni Appaltanti possono servirsi di diversi criteri, alcuni penalizzanti sino all'esclusione dalla procedura di gara del concorrente, altri, al contrario, premianti ai fini dell'aggiudicazione.

2.4.4. I criteri escludenti

I criteri di esclusione più importanti che possono essere inseriti nei disciplinari di gara di un appalto pubblico sono previsti dalla direttiva n. 24 del 2014 della Comunità Europea sugli appalti pubblici e sono inseriti soprattutto nell'articolo 57 paragrafo 4.

I più importanti sono:

⁵⁵ Per informazioni più particolareggiate http://ec.europa.eu/energy/efficiency/labelling/energy_labelling_en.htm

«la violazione degli obblighi applicabili di cui all'art.18 paragrafo 2»⁵⁶ cioè ove «non rispettino gli obblighi applicabili in materia di diritto ambientale, sociale e del lavoro stabiliti dal diritto dell'Unione, dal diritto nazionale, da contratti collettivi o dalle disposizioni internazionali in materia di diritto ambientale»⁵⁷;

«frode ai sensi dell'articolo 1 della convenzione relativa alla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee»⁵⁸; il riferimento è all'operatore abbia commesso illeciti professionali tali da renderne dubbia l'integrità;

«significative o persistenti carenze nell'esecuzione di un requisito sostanziale nel quadro di un precedente contratto di appalto» (...) «che hanno causato la cessazione anticipata di tale contratto o altre sanzioni comparabili»⁵⁹.

In questa ottica sono considerate anche motivo di esclusione la violazione di alcune convenzioni internazionali contenute nell'allegato X della direttiva in parola come quelle di Vienna sullo strato di ozono del 22/3/1985, la convenzione di Basilea sui rifiuti pericolosi del 22/3/1989, la convenzione di Stoccolma sugli inquinanti organici persistenti del 22 e 23/5/2001 e la convenzione PIC (sui prodotti chimici/pesticidi pericolosi) firmata a Rotterdam nel 1998 ed entrata in vigore nel 2004.

2.4.5. I criteri premianti

Accanto alla normativa che tende ad escludere dal procedimento di gara gli operatori, esistono anche una serie di criteri che permettono alla Stazione Appaltante di premiare l'offerta presentata in base a caratteristiche precise, volte a considerare parametri di valutazione tesi a valorizzare la rispondenza dell'offerta a requisiti "ecologici".

Le valutazioni premianti si risolvono in gran parte nella considerazione di esperienze pregresse, nella presenza di sistemi di gestione ambientale, nell'applicazione, all'interno della catena produttiva, di strutture di organizzazione e di tracciabilità della catena di approvvigionamento, nell'analisi di campioni fisici del prodotto offerto e nella presenza di certificati di valutazione della conformità alle richieste della Stazione Appaltante.

L'adozione di questi criteri deve naturalmente seguire alcune regole comuni a tutti i dettami premianti; devono cioè essere conosciuti dal mercato al momento della

⁵⁶ Art. 57, par.4 lett.a) della direttiva n. 24/2014/UE

⁵⁷ Art.18, par.2 della direttiva n. 24/2014/UE

⁵⁸ Art. 57, par.4 lett.c) della direttiva n. 24/2014/UE

⁵⁹ Art. 57, par.4 lett.g) della direttiva n. 24/2014/UE

presentazione delle offerte, non contenere elementi valutativi da parte della Stazione Appaltante non oggettivi e quindi basati su una piena discrezionalità di chi attribuisce il punteggio tecnico, non limitanti in modo importante il numero di operatori che abbiano la possibilità di partecipare alla procedura di gara.

Alla premialità afferiscono anche i cosiddetti “standard tecnici”, definizione con cui la letteratura indica l’insieme di norme (comprendenti molte volte caratteristiche ambientali o di risparmio energetico) che riassumono una serie di specificità la cui conformità testimonia il superamento dei livelli minimi stabiliti. Gli standard possono essere inseriti direttamente nella descrizione dell’oggetto della procedura di gara e ne definiscono così in modo sintetico ma efficace il contorno.

Le direttive in materia fanno riferimento a standard internazionali, nazionali o di settore e li rendono un mezzo molto efficace e soprattutto intellegibile per descrivere l’oggetto di gara⁶⁰. Naturalmente è ammessa la comprova dei requisiti richiesti dagli standard richiamati in qualsiasi altro modo, tanto che la normativa stessa impone alla Stazione Appaltante di aggiungere la dizione “o equivalente” all’indicazione dei requisiti inseriti nella descrizione⁶¹.

2.4.6. I criteri ambientali minimi

Nell’ottica di recepire le direttive europee sugli appalti il legislatore con la L. n.221 del 28/12/2015 (c.d. Collegato ambientale) ha introdotto l’obbligo, per le Stazioni Appaltanti del comparto pubblico, di inserire nei capitolati di gara i “criteri ambientali minimi” che dovrebbero qualificare l’appalto come “verde”. In effetti si è pensato che, ad un aumento della sostenibilità ambientale, possa corrispondere una migliore qualità dei beni e dei servizi acquistati ed una maggiore razionalizzazione della spesa pubblica, oltre a offrire al mercato un ottimo incentivo per investire nella ricerca e nell’innovazione sui temi ambientali e del risparmio energetico.

L’idea alla base della richiesta di beni e servizi più “ecologici” da parte della Pubblica Amministrazione risiede da un lato nella loro promozione sul mercato e dall’altro nella formazione di un’opinione pubblica maggiormente propensa all’acquisto di tali beni.

⁶⁰ Articolo 42, paragrafo 3, della direttiva 24/2014/UE e articolo 60, paragrafo 3, della direttiva 25/2014/UE

⁶¹ Articolo 42, paragrafo 3, lettera b), della direttiva 24/2014/UE e articolo 60, paragrafo 3, lettera b), della direttiva 25/2014/UE.

Per raggiungere i traguardi prefissati sono state individuate una serie di categorie di prodotti, servizi e lavori considerate prioritarie (sia per il loro impatto ambientale sia per il valore di spesa che rappresentano) sulle quali applicare i “criteri ambientali minimi” (C.A.M.), anche di natura etico-sociale, nelle diverse procedure di gara.

I C.A.M., che prendono spunto dalle etichette di qualità ecologica già presenti sul mercato e da documentazioni tecniche già esistenti, vengono applicati in 5 momenti o elementi fondamentali delle procedure di appalto:

- l’oggetto dell’appalto
- la selezione dei concorrenti
- le specifiche tecniche di base
- le specifiche tecniche premianti
- le condizioni di esecuzione o clausole contrattuali.

I C.A.M. devono essere validi da un punto di vista scientifico, verificabili da parte dell’Ente e realizzabili per le imprese afferenti.

Accanto a queste prescrizioni il Codice degli appalti prevede che le Stazioni Appaltanti possano imporre nelle tecniche, nei criteri di aggiudicazione, o nelle condizioni relative all’esecuzione degli appalti una etichettatura specifica come mezzo di prova che i lavori, le forniture o i servizi corrispondono alle caratteristiche richieste⁶². La condizione prevede che l’etichettatura sia basata su criteri oggettivi, verificabili e non discriminatori, sia rilasciata da un soggetto terzo e indipendente e sia aderente ai criteri connessi alla definizione delle caratteristiche inerenti l’oggetto dell’appalto.

Quanto osservato finora ci pare fondamentale, quindi, per comprendere come, nella valutazione delle pratiche di sostenibilità aziendale, intese in senso generale e particolare, si possa fare riferimento non solo a modelli reali e sperimentati, ma anche a dati tangibili ed empirici. Come visto, l’impronta che viene data a questa procedura è molto legata all’ecologia ed alle sue varie declinazioni, ma non si focalizza mai su tutto l’ecosistema, trascurando spesso sia l’insieme delle pratiche sostenibili HR sia gli aspetti finanziari.

Ne scaturisce una riflessione su come effettivamente non sia possibile definire un bilancio sociale veritiero ed affidabile se non è in grado di tener conto di aspetti legati alla sostenibilità che non siano solo quelli ecologici. È proprio in questo contesto che tutta l’indagine svolta, dal concetto di sviluppo sostenibile a quello di economia circolare,

⁶² Art. 69 - 1^ comma D. Leg.vo n.50/2016.

cerca di mettere in luce come questi due aspetti, che animano il nostro presente e sicuramente rappresentano la sfida per il futuro, non possano solo fare da contorno alla valutazione aziendale non finanziaria. Ad ulteriore conferma, l'analisi di tutti quelli che sono i criteri di valutazione legalmente riconosciuti per la sostenibilità aziendale mostra palesemente come anche il taglio legislativo moderno sia troppo veicolato dall'ottica ambientalista ed ecologista.

È importante evidenziare come il lavoro che si andrà a svolgere di seguito è quindi volto alla ricerca di teorie e modelli che possono essere di ispirazione per la considerazione di nuovi aspetti della sostenibilità per un bilancio sociale più completo e definito, ma soprattutto più veritiero ed affidabile. Quest'ultimo, infatti, non può fare riferimento soltanto a criteri, per quanto oggettivi, solamente ecologici, ma deve ispirarsi anche a metriche di valutazione sostenibili a 360 gradi che comprendano anche valori sociali ed economici. La ricerca che si va a presentare nel capitolo che segue, quindi, sarà quella di un modello valutativo per le pratiche sostenibili HR, ossia delle modalità attuative difficili da analizzare in questo frangente storico, in quanto sono nuove sul mercato, ma che rappresentano una chiave di lettura indispensabile per qualsiasi analisi di sostenibilità aziendale.

CAPITOLO TERZO

3. La gestione consapevole delle risorse umane e una nuova sostenibilità sociale

Gestire il capitale umano è un'azione necessaria per ogni azienda che intenda conferire efficienza al proprio sistema produttivo; il rapporto sociale che costituisce il substrato delle relazioni di impiego è un vincolo contrattuale, ha una progressione evolutiva, è sottoposto alle condizioni ambientali e alle sinergie antropiche ed è – come ogni azione umana – perfettibile, non soggiacendo sicuramente alle regole teoriche che sovrintendono alla progettualità di un mercato esente da peccati.

3.1. La gestione delle risorse umane

La presenza di fattori soggettivi rende complesso fornire una definizione esatta dell'espressione "gestione delle risorse umane"; troppe variabili intervengono nel processo per consentire alla letteratura specifica di proporre non soltanto una descrizione univoca dell'attività, ma anche una messa a fuoco unitaria della questione. Si possono, quindi, proporre, secondo Luca Solari, solamente alcune linee di indirizzo esplicative (più o meno generali) ancorate a contesti ben individuati (Solari 2004):

- a) L'impegno gestionale delle risorse umane contraddistingue, con uguale impatto, ogni rapporto tra persone legate da una relazione d'impiego;
- b) Il campo di azione – in quanto inquadrato in un contesto esclusivamente antropico – risente della facoltà discrezionale insita in qualunque processo che coinvolga l'essere umano, discrezionalità che diventa elemento connesso con l'esercizio della funzione stessa all'interno del campo aziendale;
- c) La centralità dell'elemento individuale e la sua ineliminabilità nel comparto della gestione delle risorse umane ha reso quest'ultimo un progetto di più ampia portata in cui il ruolo degli esseri umani che ne sono al tempo stesso attori e agenti, decisori e fruitori è ritenuto, all'interno delle imprese, o degli enti o, più in generale, di qualsiasi organizzazione caratterizzata da rapporti di lavoro, più rilevante di quanto generalmente si ritenga (Solari 2004).



Figura 6: Tassonomia della della funzione HR, Erik van Vulpen, 2020. <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions>⁶³

3.1.1. Modello di Gestione e valutazione delle risorse umane

In questa ottica, al di là della tassonomia dei modelli organizzativi, ciò che interessa è comprendere come risolvere le contraddizioni che, strutturalmente, sono connaturate con qualunque sistema complesso.

Nell'ambito delle risorse umane, esse si identificano con due differenti *modus agendi*, l'uno più generale e – a parere di chi scrive – difficilmente risolvibile con azioni correttive e l'altro più particolare e correlato con le attuali maggiori attenzioni al livello di inserimento e di presenza della componente femminile nel mondo del lavoro (Solari 2004).

Esaminando più da vicino entrambe le problematiche si rileva, per la prima, l'opportunità di collocare l'accento sull'attività manageriale dedicata alla gestione delle risorse umane. Se è corretto affermare che qualsiasi compito dirigenziale non è

⁶³ Tassonomia semplificata esplicita delle principali funzioni dell'Human Resources Management.

esente da un coinvolgimento (più o meno diretto) con l'impegno gestionale dei dipendenti, è anche esatto sottolineare come l'esacerbarsi della competitività, l'apertura sempre più ampia a livello globale delle interrelazioni economico-produttive, la prevalenza pervasiva dei progressi tecnologici e delle loro applicazioni pratiche in termini di strumentazioni, nonché l'accentuazione dei dislivelli economici hanno reso indispensabile l'impiego di figure con mansioni manageriali specifiche nel comparto dei rapporti con il personale (Dessler, Solari, Virili 2019).

Questo livello di specializzazione reca con sé un livello subalterno di problemi relazionali, laddove si rifletta sul ruolo di corpo intermedio, all'interno del più ampio corpo aziendale, della dirigenza delle risorse umane. Efficientare il sistema attribuendo un ruolo chiave all'elemento umano implica, per il responsabile delle risorse umane, compiere un cambio di passo significativo dall'idea della gestione del personale all'idea, appunto, dei dipendenti intesi come risorsa. Occorre, quindi, esercitare un ruolo di mediazione tra il capitale e i lavoratori, contrattare il consenso di questi ultimi, ottenere la progressione costante dell'impresa grazie alla motivazione che accomuna tutti gli attori in causa (Dessler, Solari, Virili 2019).

La contraddizione rilevata da Solari insiste proprio sul dualismo obiettivi/ruolo dei dirigenti delle risorse umane, poiché, a fronte di un'apparente appartenenza del manager alla filiera complessiva consenso-comunità-efficienza nell'ottica di una neutralità obiettiva rispetto ai due corpi principali (lavoratori e capitale), il suo effettivo campo di intervento è, in realtà, a tutela del datore di lavoro.

Se le osservazioni dubitative proposte da Solari in relazione all'ambiguità degli scopi dei responsabili delle risorse umane sono condivisibili e offrono spunti evidenti di riflessione, qualche perplessità, per la sua non completa chiarezza, destano, a mio avviso, i suoi interrogativi sulla numerosità della componente femminile nell'ambito delle attività funzionali connesse con la gestione del personale che, a giudizio dell'Autore, finisce per conferire una caratterizzazione di genere al ruolo (Solari 2004). Sicuramente è un campo tuttora aperto, soprattutto a livello di operatività pratica, sul quale la letteratura contemporanea farà in tempo ad apportare gli eventuali correttivi.

Anche nella relazione interna tra le figure manageriali (*line manager*⁶⁴ e *staff manager*⁶⁵) è molto evidente la diversità operativa, in particolare per quanto concerne la componente dialogica interna fra le varie strutture che compongono l'unità aziendale. Per i responsabili delle risorse umane, non è infatti prevista una filiera di comando che, in ordine decrescente, trasferisca le disposizioni lungo la traiettoria superiore/dipendente. Al contrario, l'approccio consultivo, i suggerimenti operativi messi in atto in un ambiente di continuo confronto reciproco sostanziano l'attività del manager delle risorse umane nei riguardi dei suoi collaboratori che operano nei settori, ad esempio, della selezione e del successivo reclutamento (Dessler, Solari, Virili 2019).

È evidente il ruolo che le scienze sociali hanno rivestito nell'organizzazione in continuo cambiamento delle risorse umane: non più dipendenti o lavoratori, ma persone⁶⁶, teoricamente poste al centro dei sistemi relazionali e produttivi, le cui finalità professionali non sono soltanto il raggiungimento di determinati obiettivi, ma anche le modalità, i tempi, gli atteggiamenti, i comportamenti che hanno portato a conseguire specifici risultati con, di conseguenza, alti livelli di coinvolgimento, soddisfazione e benessere. A raggiera, a questi concetti fanno seguito anche altre considerazioni «quali la cultura, la gestione del capitale umano, l'*empowerment*, l'identità, la cittadinanza organizzativa, il benessere, la conciliazione vita-lavoro» (Barbini 2021: 39). Insomma, quelle che John Storey, nell'edizione del 2007 del suo manuale sulla gestione delle risorse umane, definiva «*cultural, structural and personnel techniques*» (Storey 2007: 7).

In questa cornice teorica in continua evoluzione non deve sfuggire la conseguenza attuativa della gestione delle risorse umane, ossia il processo valutativo, questione sicuramente delicata, talvolta spinosa che, più di qualsiasi altra, non soltanto implica l'identificazione dei criteri di valutazione (propedeutici al processo

⁶⁴ Si definisce *line manager* colui che ha il controllo su un determinato reparto in un'organizzazione correlata a prodotti o servizi. Generalmente, si occupa di garantire la qualità e di gestire i dipendenti con il fine di raggiungere gli obiettivi societari.

⁶⁵ Si definisce *staff manager* colui che supervisiona i membri del personale di una organizzazione e si occupa di fornire assistenza in settori come, ad esempio, la selezione dei benefici o la compensazione. Questa figura troverà generalmente spazio in un'azienda che non dispone di un reparto risorse umane.

⁶⁶ Anche sull'identità persone/risorse la letteratura non è affatto concorde. Giovanni Masino, ad esempio, pone l'accento sulla reale dicotomia insita nel binomio, non prettamente interna ai due termini, ma percepita e identificata dall'osservatore esterno. Se l'attenzione è volta verso il conseguimento di risultati collettivi finalizzati al raggiungimento di un determinato obiettivo produttivo, allora si può parlare di risorse; se, al contrario, la concentrazione è focalizzata sul contributo del singolo, sulle sue potenzialità e sulla «valorizzazione delle esperienze soggettive» il riferimento è sicuramente alla persona. Nel primo caso è il sistema il centro della riflessione, nel secondo la logica dell'individualità è quella prevalente (Masino 2021: 104).

lavorativo, chiari e comprensibili), ma – a mio parere – mette strettamente in relazione le due componenti del processo stesso: il valutatore e il valutato. Se occorre scegliere e comunicare gli standard attesi e collegare ad essi la prestazione correlata, la capacità del lavoratore di rispondere agli stimoli attivando le proprie competenze e dimostrandosi all'altezza dell'impegno richiesto evidenzia anche la buona performance dei reclutatori e le loro abilità nel selezionare gli elementi adeguati alle necessità aziendali (Dessler, Solari, Virili 2019).

Le responsabilità nell'esercizio delle valutazioni sono condivise tra supervisori e manager, supportati dagli uffici delle risorse umane che definiscono le politiche valutative, elaborano strategie a supporto, forniscono la struttura di riferimento. Le metodologie sono molto diverse: a) la *peer appraisal* che prevede una revisione tra pari apprezzata per le aspettative generate tra dipendenti dello stesso livello; b) l'autovalutazione, processo ormai strutturale anche nella Pubblica Amministrazione, soggetto, però, a forme di verifica successive per sanare le distorsioni causate da disallineamenti verso l'alto; c) valutazioni *down/up*, ossia forme di apprezzamento o meno da parte dei subordinati verso i dirigenti (Dessler, Solari, Virili 2019).

Appaiono molto evidenti le lacune di ognuna di queste tipologie (d'altra parte, come si diceva prima, qualsiasi processo umano che coinvolga individui non può né raggiungere il massimo grado di perfezione e né assicurare totale oggettività), così come la formalizzazione delle numerose varianti valutative che sono in capo ai manager presenta ampi margini di errore o di fraintendimento: colloqui, dialoghi collettivi, utilizzo della strumentazione elettronica per il monitoraggio dell'efficienza dei dipendenti, premialità, identificazione delle caratteristiche di talentuosità indispensabile per i processi lavorativi (Dessler, Solari, Virili 2019).

Ciò che, di consuetudine, si ritiene la piattaforma multioperativa per conseguire risultati valutativi attendibili (standard ben delineati, schede di valutazione, questionari, potenziale, competenze, comportamenti e analisi della personalità) non può mai prescindere dai tratti individuali del valutatore, dalla sua capacità di misurazione, di approccio, di relazione, di interpretazione dei sistemi applicati. Per tale ragione – sebbene indispensabile e ampiamente applicato in qualsiasi comparto – il processo valutativo, secondo la mia opinione, non consegue risultati latamente condivisi, soddisfacenti nella loro totalità o ritenuti equi dall'insieme complessivo dei valutati, così come dei valutatori.

3.1.2. Remunerazione orientata alla produzione

La componente dell'incentivazione costituisce la parte indiretta della retribuzione; il raggiungimento degli obiettivi considerati strategici è determinato non soltanto dalla politica aziendale, ma anche alla percezione, da parte dei dipendenti di un'equa elaborazione del piano retributivo (Dessler, Solari, Virili 2019). La connessione che le elaborazioni teoriche hanno evidenziato tra produttività e incentivazione economica è stata messa a dura prova dalle modifiche introdotte, negli ultimi trent'anni, in termini di flessibilità contrattuale e salariale.

Se la rigidità stipendiale che gli ultimi decenni del XX secolo hanno ereditato dagli anni precedenti è stata ritenuta responsabile del decremento occupazionale, le successive riforme del mercato del lavoro, sostenute da una legislazione più elastica, hanno sicuramente conseguito il risultato di accrescere le figure professionali, ma al contempo hanno generato un'oscillazione sempre più ampia tra le retribuzioni manageriali e quelle dei dipendenti. I decisori politici hanno dovuto, quindi, procedere con un'opera di regolamentazione di tutte e due le categorie, di fatto «ponendole sotto il controllo degli azionisti» (Del Boca 2014: 247).

In un sistema così variegato e differenziato, affinché un piano retributivo sia percepito come adeguato sia alle aspettative del lavoratore nei riguardi del suo impegno e sia alle attese produttive del soggetto aziendale, è indispensabile seguire il criterio dell'equità. Un'idea, quella del salario equo, che va a propria volta messa in relazione con la percezione che il dipendente ha del concetto stesso, facendo attenzione a quel processo psicologico in base al quale ciò che è ritenuto iniquo e generatore di stati di insoddisfazione conduce alla ricerca della diminuzione del fattore di ingiustizia e, di conseguenza, dell'ansia prodotta (Dessler, Solari, Virili 2019).

Classificare le quattro forme di equità cui i responsabili della retribuzione del personale è opportuno facciano riferimento (esterna, interna, individuale e procedurale) è un esercizio complesso che presuppone tecniche comparative (tra differenti realtà aziendali, oppure all'interno della stessa struttura, o ancora tra posizioni individuali dei dipendenti) e capacità di elaborazione di piani retributivi che proiettino in direzione dei fruitori salariali l'immagine dell'equità nella distribuzione della retribuzione. In questo senso, il dialogo continuo con i dipendenti, l'ascolto e la considerazione del loro eventuale malcontento, la presa in carico dei reclami presentati possono essere gli elementi chiave per un continuo e costruttivo confronto in termini di equità (Dessler, Solari, Virili 2019).

La competitività di un'azienda anche dal punto di vista salariale prevede, quindi, l'elaborazione di un piano retributivo che tenga conto di diversi fattori, tutti elaborati all'interno di uno schema comparativo che abbia basi endogene per quanto concerne la definizione della quantificazione delle posizioni e uno sguardo esterno per ciò che riguarda la retribuzione statistica offerta dal mercato. In linea generale a posizione superiore dovrebbero corrispondere emolumenti quantitativamente maggiori, correlati con la qualifica e le responsabilità, a fronte di requisiti inferiori anche la consistenza stipendiale dovrebbe subire aggiustamenti verso il basso.

Dietro la semplicità di questo concetto di base esistono, in realtà, processi piuttosto articolati di definizione delle posizioni che prevedono una serie di articolazioni successive affinché i salari siano commisurati nel modo dovuto. Le indagini e l'identificazione del *benchmark* sono attualmente semplificati dalla disponibilità di *repository* dove reperire i dati di comparazione, sovente si fa riferimento al dettato della normativa, oppure si ricorre a pacchetti già predisposti di fattori.

Tuttavia, per ottenere il miglior risultato, ai fini della soddisfazione di tutte le componenti e della produttività dell'azienda, è la collaborazione tra tutti gli interlocutori (supervisori, manager delle risorse umane, organizzazioni sindacali) a rivelarsi essenziale per la valutazione delle posizioni che non deve essere percepita come punitiva o come espediente per una diminuzione salariale, ma come processo strutturale che, a regime, opera nel senso dell'equità contributiva (Dessler, Solari, Virili 2019).

L'organizzazione delle varie posizioni sotto il profilo salariale è differenziata sulla base delle dimensioni dell'azienda, ma quello più diffuso procede per classi (raggruppamento di posizioni simili) e livelli (quando l'elemento comune è la difficoltà delle mansioni attribuite a una determinata posizione, differenziata però dalle altre). Le strutture di raccordo fra realtà eterogenee sono rappresentate dai contratti collettivi nazionali di lavoro, frutto di contrattazioni tra i rappresentanti dei datori di lavoro e quelli dei lavoratori, periodicamente aggiornati e validi sull'intero territorio nazionale. Altrettanto complessi sono i processi descrittivi delle varie posizioni, dei rispettivi livelli e classi che implicano, ancora una volta, una notevole componente di discrezionalità che è opportuno disciplinare al massimo possibile, considerando ovviamente che, nel momento in cui è necessario esaminare i fattori di ricompensa, i comitati preposti li calano nelle varie realtà posizionali effettuandone una contabilizzazione in maniera meramente quantitativa (Dessler, Solari, Virili 2019).

Logiche diverse presiedono alla retribuzione dei dirigenti, articolata su uno stipendio di base accresciuto da benefit sul breve o sul lungo periodo, piani pensionistici, possibilità di acquisti di azioni a un costo ben determinato per un arco di tempo altrettanto delimitato, il tutto spesso ancorato al tipo di responsabilità assunta, al capitale umano gestito, nonché ai livelli di capacità retributiva dell'azienda stessa. La pleora di posizioni delle quali tenere conto nell'elaborazione di un piano retributivo comprende anche professionisti altamente qualificati per i quali la gradualità dei livelli ha un'oscillazione abbastanza stretta (tra quattro e sei).

La tendenza attuale nella remunerazione lavorativa che si coniughi con un livello di produttività in crescita si sta evolvendo verso due modelli applicativi: 1) la progressiva diminuzione delle classificazioni all'interno delle diverse abilità. Attitudine al lavoro di gruppo, competenze più ad ampio raggio, formazione periodica o permanente, valutazione dei progressi conseguiti, disseminazione del criterio di elasticità trasversale tra mansioni differenti consentono di diminuire gli steccati tra i vari settori aziendali, così come i livelli retributivi; 2) estendere la premialità senza limitarla agli incentivi economici. Spesso, i beni immateriali (buoni rapporti con la dirigenza e con gli altri dipendenti, sollecitazioni motivazionali, apprezzamento del proprio ruolo) sono uno dei fattori primari della creazione di un gruppo coeso in cui il benessere del singolo è condiviso, nella filiera di responsabilità, sia in senso orizzontale che verticale.

Da parte loro, le aziende dovrebbero mettere a disposizione la documentazione necessaria a descrivere l'insieme complessivo dei cosiddetti *total rewards*, non limitandosi ad un mero elenco di benefici finanziari o di premi di altra tipologia, ma esaminandone e descrivendone l'efficacia in termini di soddisfazione per i propri lavoratori e per la produttività dell'azienda stessa (Dessler, Solari, Virili 2019). In fondo, riallacciandosi al ragionamento proposto poc'anzi, anche questa prassi potrebbe rientrare all'interno dei processi di autovalutazione sistemica.

3.1.3. Il Total Reward Management

Viste le considerazioni proposte in precedenza risulta fondamentale focalizzare l'attenzione anche sul sistema del Total Reward Management. Quest'ultimo comprende tutte le modalità di remunerazione utilizzate dall'azienda per attrarre e motivare i dipendenti al fine di influenzarne il comportamento verso gli obiettivi aziendali. Il progetto nasce negli anni '80 del secolo scorso e riesce a diffondersi già dagli anni '90

grazie alla richiesta di soluzioni innovative per aggiornare i sistemi di organizzazione aziendale obsoleti e poco consoni alle nuove esigenze. Era infatti chiaro che fosse impellente «la necessità di creare una filosofia di ricompensa aziendale che ricomprenda altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria». (Beer et al, 1985, p. 7). Seguendo questa linea di pensiero e dando importanza all'eterogeneità delle risorse umane e dei loro bisogni, Mahoney sostiene la rilevanza della creazione di una «linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa, orientata verso una struttura composita, in grado di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore» (Mahoney 1999).

Se si considera quindi che il Total Reward «riguarda il posizionamento che un'organizzazione assume per attrarre, mantenere e motivare un lavoratore [...] affinché un'organizzazione riesca a essere di successo» è necessario individuare i cinque aspetti che descrivono al meglio questa tipologia di sistema (Chen e Hsieh 2006, pp. 66-67):

1. La Compensation: la classica retribuzione che sia questa fissa o variabile;
2. Il Work Environment: inteso sia come ambiente strutturale che come ecosistema di lavoro;
3. La Company Environment: ossia l'insieme dei principi e dei valori che contraddistinguono l'azienda, genericamente riconducibile alla Corporate Social Responsibility;
4. La Work-Life Balance: l'equilibrio che è concesso al dipendente tra lavoro e vita privata.

Tutti questi elementi, uniti insieme, creano un sistema volto a offrire al lavoratore un pacchetto che non è solo orientato alla matrice retributiva, ma anche ai bisogni, alle motivazioni e ai valori reali della persona, classificando una serie di linee di azione che consentono lo sviluppo di strategie di ricompensa adattate alla personalità degli individui.

La strategia aziendale di retribuzione, quindi, non poggerà più sul classico aumento ma terrà fede all'equazione $MOTIVAZIONE = ASPETTATIVA \times VALENZA$, andando a costruire un insieme di Benefits retributivi personalizzati per ogni dipendente. Inoltre, si considererà il compenso non solo come importo economico ma anche come valore aggiunto offerto al dipendente andando a considerare una serie di servizi accessori messi a disposizione del lavoratore per migliorare la sua esperienza di vita in azienda e la sua persona.

Proprio alla luce di queste riflessioni, è fondamentale intendere il Total Reward Management anche in un'ottica futura, di evoluzione del panorama aziendale. Sono molti i fattori che stanno modificando, soprattutto dopo il periodo pandemico, la natura del lavoro e sono da prendere in considerazione anche per offrire una soluzione alternativa al sistema retributivo. A partire dalle differenze generazionali e dall'implemento della tecnologia come ausilio al lavoro arrivando all'avvento dei Social Media e dell'informazione diffusa sono molti i trend di novità che vanno analizzati per offrire un modello ancora più efficace ed efficiente. La base da cui partire, però è sicuramente quella offerta dalla Corporate Social Responsibility e dalla misurazione del successo non solo in modo oggettivo, e quindi in base ai costi, ma anche in base al coinvolgimento e alla soddisfazione dei lavoratori.

3.2. Welfare aziendale e Corporate Social Responsibility

Dopo la crisi finanziaria ed economica che ha chiuso il primo decennio del XXI secolo, l'elaborazione di una strategia di welfare aziendale si è imposta come modello di ritorno per una maggior sostenibilità dell'attività lavorativa. Complice l'impossibilità per il comparto pubblico di offrire beni e servizi a tutta la popolazione di possibili fruitori, è stato il mondo dell'imprenditoria a sviluppare una serie di best practices per coniugare impegno professionale e produttività d'impresa. «Il welfare aziendale rappresenta il cuore della Corporate Social Responsibility (CSR) e di una cultura di impresa che punta alla valorizzazione del capitale umano e alla soddisfazione dei dipendenti, per rispondere ai loro bisogni e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale, ossia che rappresentano anche una riconosciuta esigenza della collettività e del territorio dove opera l'azienda» (Nicoletti 2015: 106).

3.2.1. Una breve sintesi attraverso la Storia

Già in età classica l'idea della responsabilità sociale era presente ai legislatori della romanità che, per primi, operarono l'astrazione fra le strutture corporative e i loro afferenti, quindi tra individui e i contesti operativi all'interno dei quali erano inseriti. Ovviamente, la terminologia latina indicava le associazioni con definizioni molto diverse da quelle attuali, ma almeno una di esse (*universitas*) ha continuato a mantenere la

caratterizzazione di collettività, sia nel Medioevo (quando fu utilizzata per designare, ad esempio, i gruppi di studenti o di maestri degli *Studia* universitari, così come la cittadinanza comunale o gli afferenti alla medesima Corporazione) e sia, successivamente, quando è passata a indicare il complesso delle strutture, delle attività e dei dipendenti a livello accademico (Chaffee 2017). In età romana, tuttavia, queste organizzazioni – fortemente connesse con la società – non comprendevano esclusivamente gli ambienti lavorativi, ma anche le municipalità e, per estensione, lo stesso Impero.

Eric C. Chaffee attribuisce al Medioevo inglese un'attività legislativa in favore delle associazioni di categoria che, veicolate dall'azione politica della monarchia e del Parlamento, si estesero anche alle attività assistenziali (Chaffee 2017), dimenticando tuttavia l'operatività massiva delle confraternite che, nell'Italia bassomedievale e dell'età moderna, sostituirono, nelle funzioni corporative sociali, gli Stati secolari e la stessa Chiesa (Esposito 2011, Esposito 2013, Nanni 2008).

Esportato il modello inglese oltreoceano, in età post-rivoluzionaria i nascenti Stati Uniti gestirono le attività sociali corporative tramite leggi locali, firmate dai governatori che non trascurarono di legare le funzioni prettamente connesse con il mondo del lavoro a servizi di pubblica utilità elencati con precisione da Chaffee: «*the building, maintaining, and operating of roads, bridges, and canals and the running of banks and insurance companies*» (Chaffee 2017: 353).

In età vittoriana, la direzione prevalentemente volta alle attività di matrice religiosa assunse i lineamenti di una reazione alla degradazione morale che i più tradizionalisti identificavano quale pratica diffusa, ma ebbe in ogni caso il merito di incentivare riforme sociali finalizzate alla lotta contro lo sfruttamento della manodopera minorile, il dilagante analfabetismo, lo stato di soggezione femminile (Carroll, Harrison 1966). Il paternalismo che si ritiene abbia caratterizzato il *welfare* dei decenni compresi tra la fine del XIX secolo e l'inizio del Novecento aveva comunque lo scopo di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, puntando anche a fidelizzarne l'appartenenza alla propria struttura aziendale (Agudelo, Johannsdottir, Brynhildur 2019).

La proiezione sociale delle responsabilità correlate con le associazioni lavorative non è, dunque, un concetto figlio della modernità, ma sicuramente in tempi molto più recenti ha conosciuto non soltanto una rinnovata fase di applicazione a livello estensivo, ma soprattutto ha dato inizio a ulteriori riflessioni, campi di applicazione, cornici teoriche, definizioni.

3.2.2. La contemporaneità: il modello nazionale e gli impegni della Comunità Europea

Attualmente, il *welfare* aziendale è una branca del più ampio concetto di *welfare* occupazionale che, cercando di operare una sintesi in termini concettuali e terminologici, è stato definito come «quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), in conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi» (Maino, Razetti, Santoni 2019: 378).

Si tratta di azioni rivolte all'insieme complessivo dei dipendenti, oppure soltanto ad alcuni gruppi e categorie, allo scopo di conciliare la vita personale e familiare con l'esercizio delle proprie mansioni. Quindi ci si riferisce a sistemi pensionistici integrativi, incentivi per la formazione, forme organizzate di flessibilità oraria, scuole materne per i figli, insomma tutte le facilitazioni di possibile attuazione per rendere confortevole il connubio tra versante lavorativo e privato (Maino, Razetti, Santoni 2019).

Per quanto il concetto e le sue applicazioni siano praticate nella realtà imprenditoriale del terzo millennio, entrambe risalgono, nella declinazione contemporanea, agli anni Cinquanta del Novecento quando un'azienda – quella di Adriano Olivetti, già in grado di mettere in atto un approccio sperimentale fin dall'immediato secondo dopoguerra – e un teorico, Howard R. Bowen, diedero forma e definizione all'idea di responsabilità sociale d'impresa (Nicoletti 2015, Bowen 1953, n. ed. 2013). Le molte teorie che nei decenni successivi hanno approfondito il concetto di *Corporate Social Responsibility*, sono andate a costituire un flusso costante di riflessioni difficilmente canalizzabile, ampliando anche la platea dei soggetti interessati: non soltanto i lavoratori e la dirigenza di una determinata azienda, ma anche la clientela, gli interlocutori istituzionali, finanche i fornitori.

La Comunità Europea, a sua volta, ha affrontato la tematica della CSR, prendendola in esame a livello, ovviamente, sovralocale e ne ha fornito, insieme con il quadro generale delle azioni, anche un'ulteriore definizione: «*CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*» (European Commission 2002: 7).

Il governo comunitario ha sottolineato come, se nella fase iniziale la responsabilità sociale di impresa è un processo che ha origine e si sviluppa all'interno della singola realtà imprenditoriale e produce benefici per gli elementi che in essa operano, l'indotto creato raggiunge velocemente anche il dialogo dinamico con l'ambiente esterno, con i portatori di interesse *in primis*, con la società generalmente intesa *in secundis*. In altre parole, è creato un valore disseminato in termini di sviluppo maggiormente sostenibile. Quindi, secondo il rapporto della *European Commission*, è interesse del potere pubblico incentivare e promuovere pratiche consapevoli di responsabilità sociale e ambientale che, in prima istanza, provengono dalle imprese (*European Commission* 2002: 10).

Il tema della relazione tra attività professionale e sfera privata ha assunto dimensioni talmente imponenti da imporsi come elemento cui dedicare una riflessione, a livello comunitario, durante l'arco di un intero anno; il 2014, infatti, «è stato proclamato l'anno europeo della conciliazione tra vita professionale e vita familiare» (Nicoletti 2015: 106). La consapevolezza della crescita esponenziale dell'attenzione, nel comparto privato così come nel pubblico, delle politiche di CSR, ha favorito anche la progressiva stratificazione di *best practices* che, a livello di rapporto statistico, sono state esaminate e approfondite dal rapporto ISTAT 2015⁶⁷ tramite il quale è stata coniugata la situazione generale in Italia, come campo di applicazione delle strategie di responsabilità sociale d'impresa, alla trattazione più a vasto raggio della questione (Nicoletti 2015).

L'indagine effettuata dall'Istituto Statistico nel 2015 fotografa la situazione italiana del 2014, anno, come già evidenziato, dedicato proprio al tema del rapporto lavoro/famiglia e mostra un Paese a due velocità, con un Mezzogiorno in affanno in quanto a politiche di CSR rispetto al Nord, dove il settore manifatturiero aveva acquistato già una buona consapevolezza dei benefici indotti da pratiche virtuose di responsabilità sociale (ISTAT Rapporto Annuale 2015).

Le iniziative intraprese dalle aziende nel campo del *welfare* aziendale sono state analizzate per dati disaggregati sulla base delle diverse politiche attuate. Il quadro che emerge è assai frastagliato, ma evidenza come già circa un decennio fa la responsabilità sociale di impresa fosse un concetto ampiamente noto e applicato: «La tutela della salubrità del posto di lavoro e della sicurezza dei lavoratori è la pratica più diffusa: oltre l'80 per cento delle imprese della manifattura e dei servizi e il 65 per cento del commercio (del resto operano in materia obblighi di legge... Seguono le attività di formazione e

⁶⁷ [Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese \(istat.it\)](http://www.istat.it)

aggiornamento professionale e lo sviluppo della comunicazione interna. Una misura importante, soprattutto per la trasparenza e la accountability sociale dell'impresa, ovvero la predisposizione di un bilancio sociale per informare sulle proprie attività i lavoratori e gli altri stakeholder è più diffusa nei servizi (44,7 per cento) che nella manifattura e nel commercio (22,5 e 19,6 per cento)» (ISTAT Rapporto Annuale 2015: 172).

Molto meno praticate, nel 2014, le attività connesse con la flessibilità dell'orario di lavoro, così come ancora non completamente interiorizzati nella realtà aziendale apparivano i «“servizi di prossimità” (asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi ecc.), forniti in misura più contenuta dei precedenti» (ISTAT Rapporto Annuale 2015: 173). Il grafico sottostante mostra visivamente quanto dettagliato nel Rapporto.

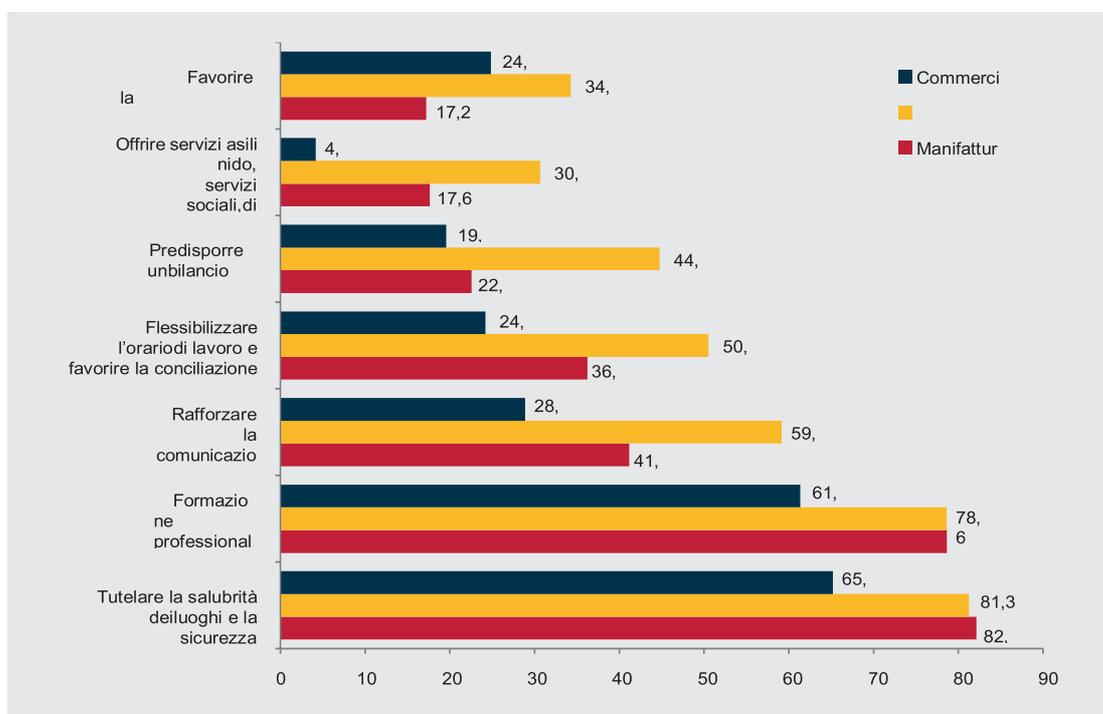


Figura 7: Imprese che hanno adottato iniziative di welfare aziendale per macrosettore – Anno 2014 - ISTAT 2015: 173

La validità della dichiarazione presentata dalla Commissione Europea nel 2015⁶⁸ può essere verificata in relazione al quadro produttivo nel periodo pandemico; i benefici degli investimenti effettuati dalle imprese nel campo della responsabilità sociale e ambientale hanno assicurato alle aziende una risposta sensibilmente più positiva, in termini di resilienza e di impatto della crisi conseguente all'emergenza sanitaria, rispetto

⁶⁸ «... there is evidence suggesting that CSR creates value for society» (European Commission 2002: 10).

alle realtà imprenditoriali più restie a impegnarsi nel campo della CSR (ISTAT Rapporto Annuale 2021: 195, in particolare fig. 4.21)⁶⁹.

Posto quindi che il modello nazionale ha messo in luce, pur in un arco cronologico piuttosto limitato, l'importanza non solo in campo sociale, ma anche produttivo delle politiche di responsabilità sociale d'impresa, sono stati anche conseguiti gli impegni che la Comunità Europea aveva posto come propri obiettivi nella sua relazione di venti anni fa: «1) *Increasing knowledge about the positive impact of CSR on business and societies in Europe and abroad, in particular in developing countries*; 2) *Developing the exchange of experience and good practice on CSR between enterprises*; 3) *Promoting the development of CSR management skills*; 4) *Fostering CSR among SMEs*; 5) *Facilitating convergence and transparency of CSR practices and tools*; 6) *Launching a Multi-Stakeholder Forum on CSR at EU level*; 7) *Integrating CSR into Community policies*» (European Commission 2002: 11).

Qual è quindi il nesso tra responsabilità sociale e valore dell'impresa, tra profitto e politiche di CSR? In poche parole, quello che, storicamente, è il principale veicolo di successo anche a livello economico, ossia la visibilità, la buona fama, la virtuosità percepita che fa crescere la reputazione di un'azienda nei riguardi dei suoi clienti, dei portatori di interesse, degli interlocutori istituzionali.

Come ben sintetizzano Francesco Perrini e Antonio Tencati, le imprese hanno come *mission* il conseguimento di un profitto, ma esso non basta per giustificare l'esistenza di una realtà imprenditoriale. Il sistema di valori sotteso all'avvio e alla gestione di un'attività aziendale deve basarsi su altro, su principi condivisi che, negli anni attuali, fanno riferimento principalmente alla responsabilità sociale e ambientale, al miglioramento delle condizioni lavorative, al *welfare* aziendale. La competizione, infatti, si gioca e si vince sviluppando tre assi principali: i fattori tradizionali, quelli sociali e quelli ambientali (Perrini, Tencati 2011).

Anche la qualità della gestione aziendale procede di concerto con quanto appena discusso; non è soltanto la produttività a dettare le leggi del mercato, ma anche (e forse soprattutto) la capacità di rispondere alle aspettative dei soggetti esterni che necessitano di ricevere la prova della veridicità dell'impegno di una determinata azienda. Gli *stakeholders* devono essere coinvolti nelle politiche di impresa, non soltanto consultati,

⁶⁹ [Rapporto annuale 2021 \(istat.it\)](https://www.istat.it/it/risorse/rapporti/rapporto-annuale-2021)

così come ogni forma di pratica sociale e ambientale deve tenere conto dell'impatto e degli effetti che il suo radicamento può avere sul territorio (Perrini, Tencati 2011).

Tornando agli esiti evidenziati dal Rapporto Annuale ISTAT 2021, mi sembra che le teorie enunciate, discusse e valorizzate nel corso degli ultimi vent'anni abbiano avuto il loro campo di prova nel periodo della crisi pandemica; le politiche di *Corporate Social Responsibility* non soltanto sono ormai parte integrante del sistema produttivo, ma ne sono state, in un certo senso, la protezione in anni di profonda crisi. Un circolo virtuoso all'interno del quale l'ente emanante e attuatore – se realmente impegnato nei valori dichiarati – è stato salvaguardato dagli investimenti promossi.

3.2.3. CSR e politiche d'impresa: classificazione, rischi, effetti

L'applicazione pratica negli ambienti aziendali della CSR si può rinvenire in qualsiasi fase dell'attività imprenditoriale. Per meglio comprendere quali siano le modalità con cui le strategie di responsabilità sociale di impresa sono state assorbite nella mentalità e nei processi produttivi, si fa riferimento al modello elaborato una quindicina di anni fa da Mario Molteni che ha categorizzato le varie tappe: informale, corrente, sistematica, innovativa, dominante (Molteni 2007: 3).

Il primo livello, secondo l'autore, non viene ormai più neppure percepito come pratica di CSR, tanto è correlato con le attività consuete; si tratta di benefit per i dipendenti, erogazione di prestiti a tasso agevolato, sostegno per l'acquisto della dimora di residenza e così via. Si tratta, comunque di attività che si concretizzano, ad uno *step* successivo, in positivo ritorno di immagine per l'azienda, a patto, però, che si facciano investimenti sulla lunga diacronia e che questi ultimi siano il prodotto della sinergia tra dirigenza e comparto dei lavoratori, derivante – a propria volta – dalla condivisione della medesima valorialità d'impresa (Molteni 2007).

Lo stadio corrente potrebbe definirsi l'entrata a regime della pratica della CSR, quando cioè l'azienda definisce e produce anche dei codici comportamentali scritti che ne delineano l'impegno vincolante di responsabilità sociale: 1) il codice etico (l'enunciazione di determinati obblighi qualitativi verso la clientela o i portatori di interesse, riferiti ai prodotti o anche al comportamento dei lavoratori nell'esercizio delle loro mansioni); 2) il bilancio sociale (il documento redatto annualmente e incentrato sulla «missione» e sui «valori che informano tutta l'attività aziendale», nonché sulle strategie adottate, Molteni 2007: 4-5); 3) le certificazioni che attestano il rispetto qualitativo-

quantitativo delle strategie di responsabilità socio-economico-ambientale messe in atto dall'azienda (Molteni 2007).

I requisiti per ricevere le attestazioni di cui al punto 3) sono regolamentati a livello internazionale tramite sistemi certificativi diversi a seconda delle categorie considerate: la corrispondenza agli standard dell'impegno ambientale ricade all'interno della normativa ISO 14001, il rispetto del codice etico è verificato tramite la certificazione SA 8000 (Molteni 2007), la collaborazione in tema di attenzione ambientale tra organismi pubblici (nazionali e sovranazionali) e imprese è invece attuato tramite il «sistema comunitario di ecogestione e *audit* (EMAS)», definito dal Regolamento CE 1221/2009 pubblicato sulla «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea» il 22.12.2009⁷⁰.

È chiaro che le imprese devono essere convinte della validità della politica di CSR, altrimenti ogni pratica messa in atto e le relative certificazioni rischiano, come mette in guardia Molteni, di essere percepite «come dovere da compiere per adeguarsi ai comportamenti dei concorrenti» (Molteni 2007: 7).

Lo stadio sistematico fa riferimento alla capacità del management di analizzare il sistema complessivo (non solo socio-ambientale, ma anche territoriale, legale, tradizionale) dei territori nei quali l'impresa va a inserirsi. La sfida risiede nella comprensione del contesto più ad ampio raggio affinché le finalità aziendali arrivino ad armonizzarsi con l'ambiente circostante, inglobando nelle proprie strategie imprenditoriali anche gli stimoli provenienti dall'esterno e facendone, quindi, un'ulteriore risorsa. Questo approccio, che implica non solo una maggiore consapevolezza decisionale da parte della dirigenza, ma anche una più profonda conoscenza e vasta applicazione delle politiche di CSR, significa anche un'attenta e costante relazione con gli *stakeholders* e attività pervasive di *benchmarking* (Molteni 2007).

Il quarto stadio rappresenta la fase creativa della politica di *Corporate Social Responsibility* quando l'applicazione delle pratiche virtuose in tema di responsabilità sociale conduce a fornire risposte innovative alle richieste degli interlocutori allo scopo di massimizzare i vantaggi di tutti i soggetti coinvolti. È la cosiddetta sintesi socio-competitiva che Molteni definisce come «un'innovazione aziendale... che consente di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla

⁷⁰ [Regolamento \(CE\) n. 1221/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit \(EMAS\), che abroga il regolamento \(CE\) n. 761/2001 e le decisioni della Commissione 2001/681/CE e 2006/193/CE \(europa.eu\)](#)

normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, contribuendo nello stesso tempo a sostenere le performance aziendali» (Molteni 2007: 12).

Il rischio dell'operazione risiede da un lato nella probabilità di non riuscire a trovare il punto di equilibrio tra politiche innovative di CSR e aspettative degli azionisti e dall'altro lato nella capacità del management di rispondere in modo adeguato a chi, tra gli interlocutori finanziari, non vorrebbe distogliere risorse economiche dalla filiera del profitto per gli investitori (Molteni 2007).

La circolarità che caratterizza la fase creativa delle politiche di CSR di un'azienda che abbia fatto della responsabilità sociale la base della propria linea imprenditoriale è ben visualizzata nell'elaborazione grafica alla pagina successiva (Grafico 2).

L'ultimo stadio è quello in cui l'assimilazione delle politiche di CSR alla strategia aziendale diventa il tratto distintivo (dominante, appunto) dell'impresa che, di fatto, si ricolloca pressoché integralmente all'interno del sistema del rispetto socio-ambientale. È evidente che, per raggiungere un tale livello di coinvolgimento, occorre fare perno attorno alla sensibilità della dirigenza che dimostri una vocazione particolare verso i temi della responsabilità sociale. In questo caso, il rischio è che l'ideale diventi la ragione unica di esistenza dell'azienda, andando a perdere di vista le strategie produttive, di crescita e di adeguamento alla crescente competitività (Molteni 2007).

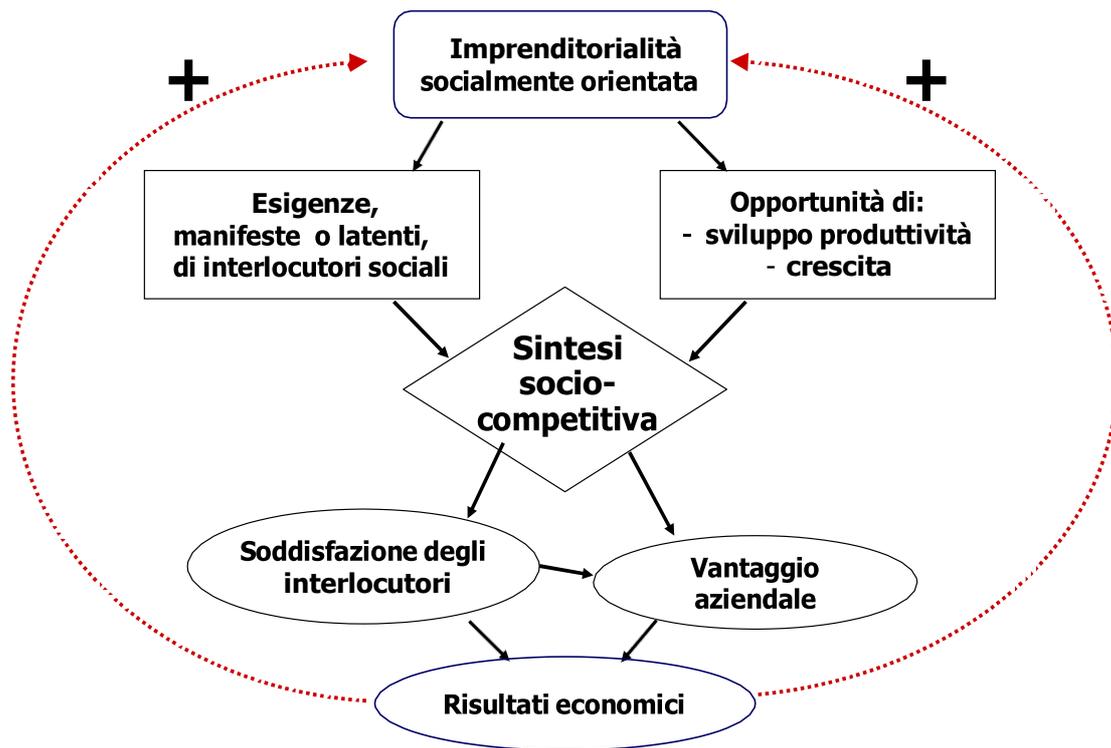


Figura 8: La sintesi socio-competitiva – Molteni 2007: 13

3.2.4. Qualche esempio

Data la presenza ormai sistemica della CSR nel campo aziendale, è opportuno elencare sinteticamente qualche esempio che possa aiutare a calare nel concreto quanto sinora evidenziato in maniera teorica. Il comparto tecnologico è quello che ha dimostrato un'elevata sensibilità nei riguardi dei temi socio-ambientali. Al netto delle controversie fiscali che hanno caratterizzato la sua presenza in Europa, *Google* ha ottenuto recentemente il punteggio maggiore in quanto a politica di CSR dal *Reputation Institute*. I punti di forza dell'azione del colosso statunitense risiedono nella riduzione del 50% dei consumi energetici, nella destinazione di somme molto ingenti a progetti di impatto ambientale, nella possibilità offerta ad altre aziende e istituzioni – mediante l'utilizzo di *Gmail* – di attuare un notevole risparmio energetico e, infine, nella promozione delle attività di riciclo dei rifiuti presso i propri dipendenti. Il tutto in un'ottica di visibilità che ha portato a *Google* un rilevante incremento dei profitti⁷¹.

⁷¹ [Corporate Social Responsibility: 5 brand da cui prendere esempio - italianmarketing.org](http://www.italianmarketing.org)

Xerox ha invece puntato su un programma di coinvolgimento dei propri dipendenti nelle attività del proprio territorio e della propria comunità. Si tratta di una forma di CSR che l'azienda sta sviluppando dalla metà degli anni Settanta del secolo scorso e nella quale sono stati impegnati oltre un milione di dollari. Il risultato, al di là della considerazione riscossa dal marchio a livello di visibilità internazionale, è anche la soddisfazione dei propri dipendenti, la loro fidelizzazione e la condivisione delle politiche di impresa⁷².

Uscendo dal settore della tecnologia digitale, è interessante segnalare il caso di *Starbucks*, celeberrimo marchio della ristorazione, che ha fatto della CSR la base del proprio successo fin dai suoi primi passi. È un caso di CSR dominante in cui persino l'acronimo del programma di imprenditoria sostenibile (C.A.F.E., ossia *Coffee and Farmer Equity*) fonde il *core business* con la *mission* di responsabilità sociale. Oltre alla struttura aziendale basata in tutte le sue fasi sulla CSR, *Starbucks* ha finanziato – in collaborazione con *Ethos Water* – un progetto di distribuzione di acqua potabile in zone ad alto tasso di povertà⁷³.

Starbucks ha conquistato, così, il rispetto dei consumatori che, ad un'analisi statistica condotta usando come modello la sede coreana di *Starbucks*, hanno mostrato un coinvolgimento notevole verso l'impegno in questioni di responsabilità etica, legale ed economica, mentre molto meno attrattive risultano le attività filantropiche. Un atteggiamento, questo, strettamente collegato, da parte dei consumatori, con un elevato grado di attenzione verso il consumismo etico, all'apprezzamento nei riguardi delle attività di responsabilità sociale collegate con le aziende impegnate nella ristorazione (Kang – Namkung 2017).

Il quarto e ultimo esempio proviene dal settore dell'abbigliamento, in particolare dell'*outdoor apparel*, cioè il brand Patagonia che, almeno dal 2014, ha mostrato un interesse crescente per le tematiche ambientaliste, orientate in particolare verso la costruzione di argini e di spartiacque sul territorio statunitense. Agendo su attività non correlate con il proprio settore principale (il pluripremiato documentario *DamNation* del 2014 di cui l'azienda fu produttrice), Patagonia impose all'attenzione l'obbligo della tutela e della salvaguardia delle risorse acquatiche, compiendo un notevole salto di livello da una politica di CSR intesa come una «*public relations practice*» a una dimensione «*closer to a form of activism*» (Moscato 2016: 101).

⁷² [Corporate Social Responsibility: 5 brand da cui prendere esempio - italianmarketing.org](http://italianmarketing.org)

⁷³ [Corporate Social Responsibility: 5 brand da cui prendere esempio - italianmarketing.org](http://italianmarketing.org)

Il dato comune alle esperienze delle aziende elencate – che costituiscono in ogni caso un piccolissimo campione – è la capacità di aver coniugato l’attenzione alle responsabilità socio-ambientali al benessere dei propri dipendenti, la crescita dei profitti alla costruzione di un’immagine positiva, la soddisfazione economica alla strategia di CSR totalmente inserita all’interno delle politiche di impresa.

3.3. Valutazione dell’ambiente lavorativo in chiave sostenibile

Il conseguimento di risultati apprezzabili in termini di ambienti lavorativi è una conquista piuttosto recente. Nel periodo del cosiddetto boom economico degli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, la rivoluzione industriale del XX secolo non si curò di far crescere in ugual modo la curva della produttività e il benessere dei lavoratori. Patologie e infortuni sul lavoro (un tema purtroppo ancora troppo spesso alla ribalta delle cronache contemporanee) condussero alle lotte operaie degli anni Settanta che favorirono un’inversione di tendenza. L’esperienza non fu solamente il punto di svolta, a livello di politiche industriali, per il miglioramento dell’ambiente lavorativo, ma anche «uno dei momenti più significativi di partecipazione collettiva a una diversa progettazione dell’organizzazione del lavoro» (Righi 1992: 619).

Da allora di strada ne è stata percorsa, nonostante i rischi che tuttora sono connaturati ad alcuni aspetti dell’attività lavorativa; l’attenzione, nella maggior parte dei casi, è mantenuta alta, ma con un riguardo particolare a quello che si potrebbe definire la struttura ambientale del luogo di lavoro, spesse volte presa in considerazione in maniera più cogente dell’elemento antropico che ne costituisce l’essenza viva.

3.3.1. L’ambiente lavorativo sostenibile

Sebbene la sicurezza sui luoghi di lavoro sia un obbligo imprescindibile, non si deve sottovalutare neppure il binomio benessere-serenità. Il *confort* di uno spazio lavorativo accogliente e privo di inquinamento acustico contribuisce non soltanto al consolidamento del rapporto di fiducia tra il dipendente e l’azienda, ma anche al miglioramento del rendimento del lavoratore stesso. In questa direzione, è oltremodo necessario il dialogo costruttivo tra dirigenti e sottoposti, nell’ottica dell’ascolto delle esigenze di ognuno che contribuisca a creare sinergie positive. L’esercizio della dirigenza

non deve risolversi nell'assenza dei lavoratori dai processi decisionali, ma – al contrario – condurre a procedure inclusive anche a livello operativo.

Fiducia bidirezionale e costante flusso di informazioni disseminate in maniera orizzontale generano un clima di collaborazione che migliora la produttività e la reputazione di un'azienda. La promozione della competitività interna deve essere sostenuta in vista della sollecitazione di energie positive, l'attitudine al lavoro di squadra va incentivata per creare collaborazioni e attività di costruzione di gruppi di lavoro, la gratificazione dei dipendenti va cercata anche nella loro responsabilizzazione con margini di autonomia decisionale. Divenire attori a tutto tondo della propria attività lavorativa significa anche sviluppare un senso di appartenenza che giova alla produttività⁷⁴.

La sostenibilità dell'ambiente lavorativo, nel quale il rapporto interpersonale rappresenta l'elemento basilare della politica di CSR, passa, tuttavia, anche attraverso la cura degli spazi fisici: luce naturale, adeguata pulizia, personalizzazione delle postazioni di lavoro, disponibilità di un punto dove rilassarsi nelle pause rientrano nelle tecniche di *welfare* aziendale da adottare, a fianco di benefit ormai entrati nell'uso comune (previdenza alternativa, *smart working*, rimborso delle spese per le eventuali trasferte)⁷⁵.

3.3.2. La teoria dell'*Human Resource Strategic Management* tra modelli e pratiche *green*

La strategia manageriale è l'insieme delle azioni da mettere in pratica al fine di ottenere riscontri positivi per l'impresa, a livello di competitività, all'interno del comparto in cui opera. Capacità organizzative, visione sulla lunga durata, azioni percorribili attengono alle competenze attese dal manager che deve anche essere in grado di rimodulare la sua strategia, o implementarla all'occorrenza, senza perdere di vista l'analisi ambientale (interna ed esterna) per verificare la possibilità di raggiungere gli obiettivi fissati (Crawshaw, Budhwar 2017).

Lo *Human Resource Strategic Management* si prefigge di conseguire i medesimi risultati di vantaggi competitivi mediante la gestione delle risorse umane, facendo quindi gravitare i processi elencati attorno alle persone. La cornice teorica fa riferimento a due modelli (*resource based view* e *integration approach*), entrambe finalizzate al miglioramento delle prestazioni aziendali. Ciò che differenzia le azioni di HRSM è il

⁷⁴ [Come Creare \(o Migliorare\) un Buon Ambiente di Lavoro e Perché | Up Day](#)

⁷⁵ [Come Creare \(o Migliorare\) un Buon Ambiente di Lavoro e Perché | Up Day](#)

livello di coinvolgimento dei dipendenti nelle strategie di impresa, ossia se si tratti di uno stadio inclusivo ma mediato dalla dirigenza, oppure se i lavoratori siano il motore principale delle *performance* aziendali in virtù delle loro capacità e attitudini (Guerci 2011).

Il modello basato sull'apporto a tutto tondo delle risorse umane prevede, però, una serie di azioni da porre in atto affinché le risorse umane siano davvero il capitale essenziale per la promozione dell'impresa. Quindi, occorre incentivare le motivazioni, promuovere le abilità e offrire opportunità: è il cosiddetto modello AMO il cui acronimo fa riferimento proprio alla strategia tricefala che deve supportare ai massimi livelli il miglioramento delle prestazioni dei lavoratori, già in possesso – è ovvio – delle competenze attese (Crawshaw, Budhwar 2017).

Nonostante il capitale umano sia ormai percepito come il nucleo centrale sul quale organizzare e far crescere un programma di implementazione aziendale vincente, non sempre si rinviene l'applicazione pratica delle tante teorie (psicologiche, sociologiche e antropologiche) che presiedono all'elaborazione dei modelli corretti. Talvolta si fa ricorso a pratiche improvvisate, all'insegna della logica del pragmatismo, ma in realtà fuorviate dall'assenza di una corretta diagnostica e dalla mancata utilizzazione di quelle professionalità scientificamente formate che sono indispensabili per attivare procedure realmente fondate sulla qualificazione del capitale umano (Levati, Saraò 2015).

Dal momento che, finalmente, si è affermata l'idea dominante che il dipendente non sia più una componente onerosa delle strategie aziendali, bensì un elemento strategico per affermare il valore di un'organizzazione anche in rapporto alla condivisione valoriale con i portatori di interesse, è altresì importante identificare i molti punti di contatto tra le attività ben strutturate di comunicazione e il raggiungimento degli obiettivi di crescita da parte delle imprese, in particolare quando le politiche comunicative sono volte alla corretta gestione delle risorse umane (Cocozza 2012).

In questa direzione, è evidente come la dirigenza delle risorse umane debba seguire con attenzione la contrattazione psicologica con il dipendente al fine di valorizzarne le prestazioni lavorative e applicare i benefici, gli incentivi e le varie forme di responsabilità sociale con particolare riguardo verso l'eticità di tali azioni e la giustizia organizzativa nelle modalità di percezione del lavoratore verso la pratica dell'attribuzione dei benefici (Crawshaw, Budhwar 2017).

Il coinvolgimento dei dipendenti nelle attività aziendali e nei relativi processi decisionali passa, attualmente, anche attraverso il modello del cosiddetto *Green Human*

Resource, definito come «*environmentally friendly HR initiatives resulting in greater efficiencies, lower costs and better employee engagement*» (Murari, Bhandari 2011: 107). Il concetto di sostenibilità nella gestione delle risorse umane è quindi integrato con l'idea di «gestione ambientale (*environmental management*) e la responsabilità sociale dell'impresa» (Gianecchini, Scapolan 2021: 28). Il primo dei due termini del binomio pone in relazione le pratiche di organizzazione del capitale umano con le attività di sostenibilità ecologica, il secondo mette l'accento sui benefici che la gestione delle risorse umane produce in termini di responsabilità sociale e di sviluppo delle potenzialità individuali (Gianecchini, Scapolan 2021).

L'educazione e la promozione nei dipendenti di pratiche virtuose a tutela e in difesa della responsabilità ambientale implicano anche l'attività di orientare le scelte nella selezione del personale verso elementi che, in possesso di competenze intellettuali avanzate, contribuiscano alle strategie di crescita nei riguardi di azioni mirate alla prevenzione dei cambiamenti ambientali. Il capitale umano che abbia sviluppato conoscenze e attitudini *green* può mettere in atto pratiche virtuose in termini di responsabilità sociale, collaborando, allo stesso tempo, a sostenere le *performance* di crescita della propria organizzazione. Ad esempio, dedicandosi a soluzioni innovative nel campo del risparmio energetico, oppure collaborando all'identificazione di metodi produttivi, di processi manifatturieri e di pianificazione strategica al fine di ridurre l'impatto ambientale delle attività quotidiane e di diminuire il tasso di inquinamento (Sheopuri & Sheopuri 2015).

Tutto ciò significa, dunque, un maggior coinvolgimento dei lavoratori nelle pratiche aziendali, un'inclusività attiva e non soltanto teorica o di facciata che, oltre a produrre un coeso sistema relazionale tra dipendenti e dirigenza imprenditoriale, contribuisce a rendere i lavoratori gli attori principali delle pratiche lavorative, li pone direttamente a contatto con i circuiti virtuosi volti ai temi *green*, rendendoli anche parte attiva nei sistemi di responsabilità sociale orientati alla sostenibilità ambientale.

3.3.3. Il modello *Triple Top Line*

I processi sin qui esaminati riconducono, quindi, a quello che è stato il punto di partenza che ha innovato i sistemi produttivi, ossia il modello della triade costituita dai concetti di crescita economica, protezione ambientale ed equità sociale. Considerato in

passato una sorta di chimera, un irraggiungibile ideale etico, il modello è oggi la base su cui, a livello mondiale, si fondano le aziende *leader* nel settore manifatturiero.

La considerazione dell'impatto ambientale ha portato l'industria a uniformarsi all'idea di una minore invasività in termini di insistenza su un territorio e sulle sue componenti ecologiche, ma questo si configura soltanto come il primo passo. Ciò che è davvero necessario – in termini di gestione di risorse umane, così come di lotta all'inquinamento – è un cambio di mentalità, che dovrebbe essere talmente introiettato nelle logiche aziendali da dar vita a processi di sostenibilità ecologica e di responsabilità sociale quasi automatici e non bisognosi di una continua regolamentazione, né tantomeno di una perdurante contrattazione tra le diverse componenti di un'organizzazione d'impresa (McDonough, Braungart 2002).

L'idea germinale di William McDonough e di Michael Braungart sollecitava alla crescita dei prodotti manifatturieri sulla base di un *design* che seguisse le leggi naturali per fornire all'industria gli strumenti necessari per generare valore economico e, allo stesso tempo, rispettare l'ambiente. Valore e qualità uniti in prodotti ecologicamente intelligenti per dare la medesima soddisfazione e lo stesso grado di sostenibilità ai processi industriali, così come ai ritmi naturali (McDonough, Braungart 2002).

Il proposito della *Triple Top Line* è applicabile alle strategie industriali? In altre parole, il sistema di pensiero di Mc Donough e di Braungart è traducibile nella pratica aziendale? Il modello di riferimento potrebbe essere quello della *Sustainable enterprise excellence, resilience and robustness* derivante dall'integrazione fra l'eccellenza produttiva e i modelli di sostenibilità.

Le imprese, in questa cornice, sono chiamate ad essere sostenibili (nella misura in cui generano e alimentano valori economici, ecologici e sociali per sé, per i propri portatori di interesse, per la società e per i decisori politici), a rappresentare un'eccellenza (quando la loro dirigenza e la loro strategia industriale sono in grado, attraverso le persone, i processi produttivi e le collaborazioni, di conseguire risultati in crescita), a mostrare un buon grado di resilienza per rispondere ai periodi di crisi con azioni di rinnovamento e a consolidare la propria solidità tanto da rivelarsi inattaccabili anche in momenti di profonda negatività (Edgeman, Eskildsen, Neely 2015).

Sono sfide di assoluta attualità che, per quanto enunciate in tempi pre-pandemici, sembrano dettare le linee di condotta in anni di recessione e di importanti cambiamenti, di mentalità prima che di processi produttivi. A mio avviso, oggi appare ancora più opportuno dedicare risorse, strategie e pianificazioni manageriali sul medio e sul lungo

termine alla responsabilità sociale nei confronti delle risorse umane e dell'ambiente; solo facendo veramente sistema con tutte le componenti del mondo in cui viviamo si può avere la possibilità di reagire in maniera costruttiva alle continue sollecitazioni provenienti dal mondo che ci circonda.

3.3.4. Qualche riflessione conclusiva

Passando in rassegna i temi toccati nel presente capitolo è opportuno proporre alcune considerazioni.

Per prima cosa, il “nuovo” corso impresso alle politiche aziendali dalla centralità attribuita all'elemento umano, la cui considerazione – per lo meno nelle linee di indirizzo strategiche – si pone su un livello attualmente superiore rispetto agli ambienti, ai processi, alle strumentazioni. Non è stata una transizione indolore e non si tratta di acquisizioni da dare per scontate, neppure nel terzo millennio; tuttavia, si può rilevare un orientamento abbastanza chiaramente leggibile nelle attitudini dei decisori politici e imprenditoriali a livello internazionale.

L'importanza del capitale umano necessita – per essere valorizzato – di figure di vertice adeguatamente formate, brillanti nell'elaborazione di modelli di impresa onnicomprensivi, capaci di comprendere come le anime delle organizzazioni siano diverse e vadano armonizzate senza sacrificarne nessuna: il rendimento, la responsabilità sociale, la soddisfazione degli azionisti, l'interlocuzione con i corpi intermedi (interni ed esterni all'azienda), la salvaguardia del territorio di insidenza dell'industria, il dialogo con i decisori politici sono tutti aspetti che non possono essere né trascurati, né affrontati in maniera soltanto formale, senza che ai buoni propositi facciano poi seguito azioni concrete.

Allo stesso tempo, il concetto chiave è proprio il dialogo: con i dipendenti, con le rappresentanze dei lavoratori, con gli organismi preposti a fornire gli strumenti scientifici attualmente messi a punto per impostare la corretta pratica di gestione delle risorse umane, con i portatori di interesse, con i clienti, persino con i fornitori. Un'attitudine dialogica che non va mai né interrotta e né esercitata in maniera esclusivamente funzionale alla redditività dell'impresa, soprattutto non deve mai essere esclusiva nei riguardi del tema della sostenibilità.

Tutti i settori, produttivi e non, stanno avviandosi senza ripensamenti sulla strada dello sviluppo sostenibile, nel campo delle risorse umane e delle risorse ambientali. La

persona, il suo vissuto privato e l'esigenza di coniugarlo con l'impegno lavorativo devono essere sostenuti dalle adeguate politiche aziendali che, è ormai dimostrato, se applicate secondo i principi della sostenibilità, ottengono un ritorno di immagine che reca con sé anche la crescita dei profitti e delle *performance*.

Al tempo stesso, l'impresa non è più un recinto esclusivo ad uso dei soli azionisti e/o della dirigenza, ma sta diventando un *open space* in cui le abilità dei singoli, se correttamente veicolate e sostenute dalle innovative politiche del personale, diventano il valore aggiunto e uno dei tanti motivi del successo (o, chiaramente, dell'insuccesso in caso di una gestione fallimentare del capitale umano) dell'organizzazione.

Si può parlare di una "nuova rivoluzione"? Probabilmente è troppo presto (o troppo tardi, secondo i punti di vista) per esprimersi con sicurezza. La letteratura sta riflettendo in maniera intensa sulla questione, ma il cammino sembra essere tracciato e l'augurio è che non intervengano fattori di distrazione che ne possano arrestare lo sviluppo, ormai necessario. Il futuro risiede nella sostenibilità, l'auspicio è che su questo non si debba più tornare indietro.

Svolta questa attenta analisi su come si stia modificando l'HR Management e la gestione delle risorse umane in senso generale, il candidato andrà ad esporre la sua esperienza all'interno della società tessile Eurojersey. Ritengo che il capitolo appena concluso sia di estrema importanza in quanto ci permette di comprendere come il lavoro svolto sia orientato alla ricerca dell'identificazione e della direzione che la gestione delle risorse umane sta prendendo negli ultimi anni anche e soprattutto in chiave di sostenibilità. Quest'ultima è strettamente legata alla persona in senso lato e di conseguenza all'ambiente lavorativo.

Seguendo quest'ottica di ricerca e di analisi delle condizioni di impiego e della struttura umana e materica in cui si inseriscono, in una prospettiva di sostenibilità e delle caratteristiche che la definiscono, verrà presentata l'esperienza del candidato e il modello che quest'ultimo ha tentato di redigere per valutare e toccare con mano quello che le risorse umane realmente pensano e percepiscono, in termini di rapporto con il datore di lavoro e con la tipologia produttiva della quale sono elemento portante. Tutto ciò è stato messo in atto mediante un contatto diretto con loro, svolgendo le loro mansioni negli stessi ambienti e nelle stesse condizioni operative, compiendo quindi le loro azioni quotidiane; solo così è stato possibile lasciarle esprimere e far sì che riuscissero ad aprirsi in merito alla loro visione sulla valutazione e sull'apprezzamento da loro percepiti. Questa

è stata la spinta che ha portato chi scrive a lavorare con loro e per loro e a elaborare ciò che segue.

CAPITOLO QUARTO

4. Il caso Eurojersey S.p.A.: una valutazione indipendente di sostenibilità sociale interna

4.1 Sostenibilità in Italia: PMI e Grandi Imprese

A questo punto credo sia utile dare uno sguardo a quello che succede nel territorio italiano. Possiamo cercare di farlo con l'aiuto dei dati del "CERVED" l'*Information Provider* promotore del "Rapporto Italia Sostenibile 2021".

L'elaborazione della ricerca condotta dall'agenzia di valutazione cerca di incrociare i dati relativi agli indici di sostenibilità e quelli di statistiche elaborate da enti e strutture pubbliche su temi e argomenti direttamente o latamente connessi allo sviluppo sostenibile, con lo scopo di mettere a fuoco i punti di forza e di debolezza dei territori in ambito economico, sociale e ambientale.

Da una prima analisi sommaria emerge una netta differenza tra nord e sud, dove ad una maggiore forza economica corrisponde anche una migliore situazione sociale e ambientale. Allo stesso tempo emerge una forte eterogeneità a livello locale: pur a condizioni economiche comparabili in partenza, infatti, si evidenziano esiti sensibilmente divergenti sotto il profilo del *welfare* sociale e della tutela dell'ambiente.

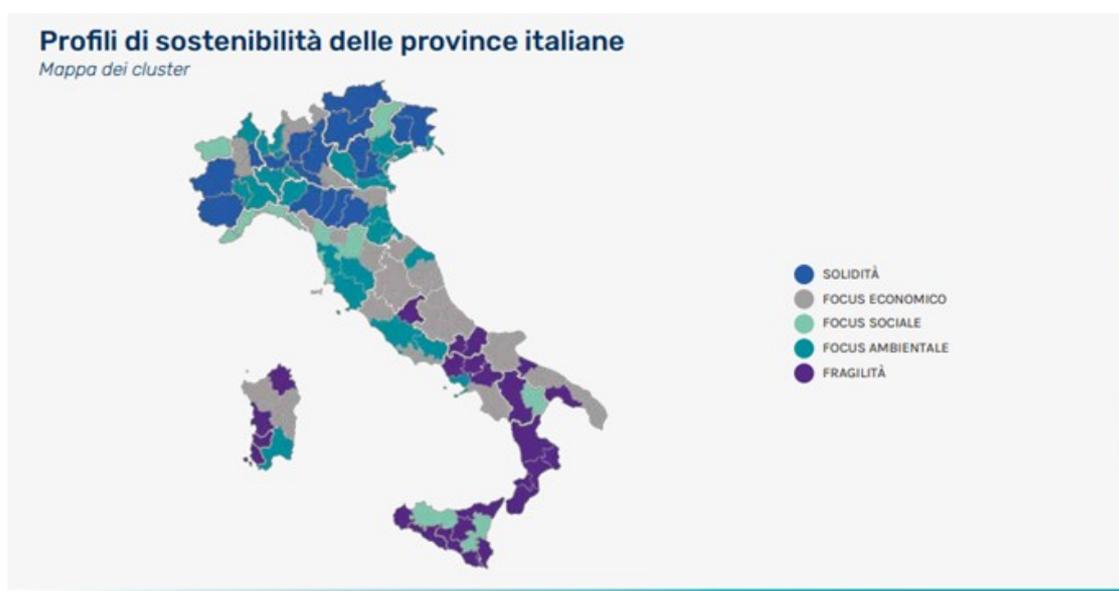


Figura 9: profili di sostenibilità delle province italiane, una mappa dei cluster, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

È proprio cercando di analizzare questi dati in modo costruttivo ed aperto che si possono evidenziare strategie e indicazioni volte al miglioramento dei parametri di riferimento per la sostenibilità così come ne abbiamo discusso fino a questo momento. Nell'attuale situazione di mercato è ormai consolidato il concetto per cui le aziende devono cercare di costruire il loro piano di azione temporale considerando il principio di sostenibilità come un vantaggio competitivo, aumentando nel consumatore finale la coscienza sociale e ambientale. Soltanto in questo modo il mercato potrà premiare i più meritevoli ed i più concretamente impegnati a difendere questi valori.

Nel report ogni elemento della sostenibilità viene definito e considerato attraverso l'analisi di diversi parametri: per la sostenibilità economica sono presi in considerazione la capacità produttiva, gli investimenti, l'innovazione, l'occupazione, le reti di trasporto ed altri; per la sostenibilità sociale il *focus* è incentrato sul capitale umano, sul sostegno alle famiglie, sulla salute, sull'assistenza sanitaria ed altri elementi di *welfare*; per la sostenibilità ambientale i criteri di analisi comprendono il consumo di risorse, la tutela del territorio, delle acque, la riconversione di scorie e delle stesse risorse, il risparmio energetico ed altri parametri ecologici.

4.2 Analisi di settore sui profili di sostenibilità in Italia

Alla luce di queste analisi lo studio riesce ad individuare aree con caratteristiche simili nelle quali i livelli di sostenibilità appaiono abbastanza omogenei: un "GRUPPO DI SOLIDITÀ" è caratterizzato da livelli alti o medi in tutti gli ambiti. Si tratta di un insieme piuttosto esteso di località, tutte ubicate nell'Italia settentrionale e ad alta densità residenziale (26% della popolazione nazionale).

Un "GRUPPO DI FRAGILITÀ" rappresenta, al contrario, un territorio con una percentuale demica pari al 14%, concentrato nel Mezzogiorno e caratterizzato da una "debolezza" in ambito economico-sociale, tanto quanto ambientale.

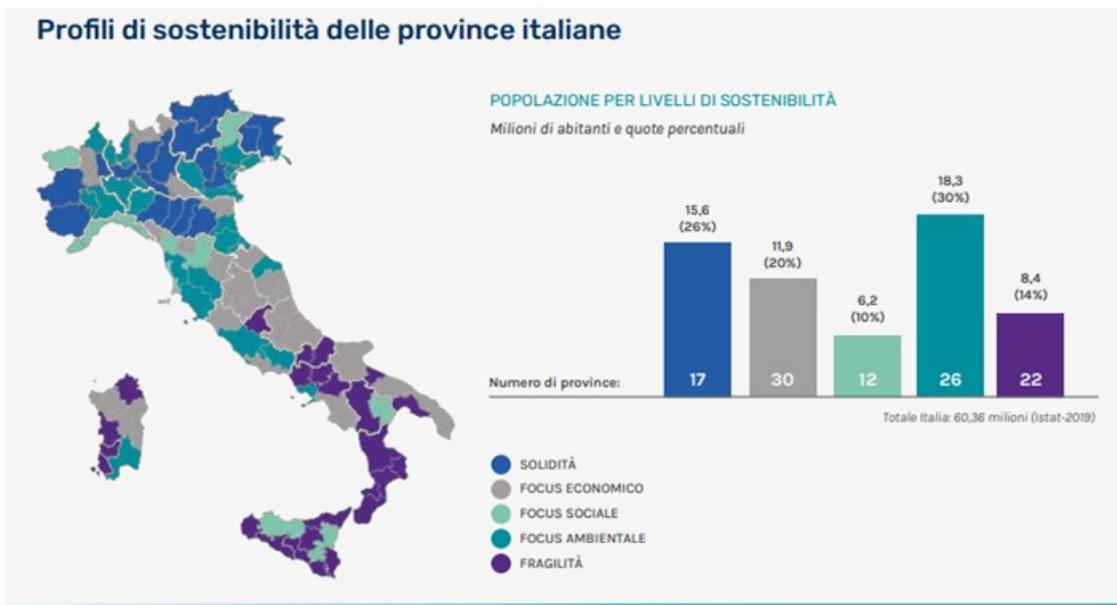


Figura 10: profili di sostenibilità delle province italiane, una mappa dei cluster, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Lo studio naturalmente prosegue con un'analisi delle zone prevalentemente deboli nei diversi ambiti: economico (28 province e 20% della popolazione), sociale (12 province e 10% della popolazione) e ambientale (26 province e 30% della popolazione).

Nel profilo della solidità sono ben delineate le caratteristiche delle 17 province più virtuose con livelli alti o medio alti di sostenibilità.

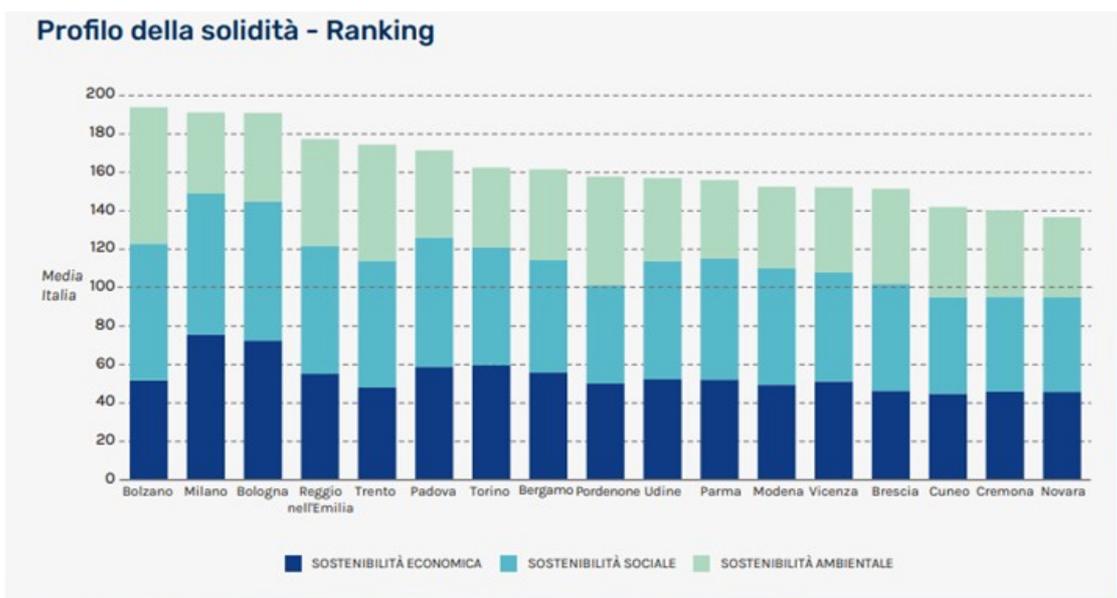


Figura 11: Ranking delle province italiane sotto il profilo della solidità nei tre ambiti della sostenibilità, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Di questo gruppo fanno parte la provincia di Bolzano (prima assoluta nella sostenibilità sociale e ambientale e settima in quella economica) che eccelle in Italia davanti a tre città metropolitane: Milano, Bologna e, al settimo posto, Torino. In queste aree, l'elevato *ranking* è dovuto ad un forte potenziale economico unito ad una positiva gestione dei fattori ambientali e sociali. Ogni territorio ha, naturalmente, delle criticità che però sono state comunque gestite cercando sia di contenere gli effetti e sia di limitarne gli impatti negativi sul tessuto sociale ed economico.

Nel profilo delle fragilità generale l'analisi si è soffermata su 4 province, quelle di Rieti, Taranto, Reggio Calabria e Messina che presentano livelli molto bassi in ogni indice e nelle quali appare molto difficile il raggiungimento di standard almeno vicini alla media; utile potrebbe risultare l'analisi puntuale delle criticità per concentrare nei settori specifici lo sforzo di interventi e investimenti sia pubblici che privati.

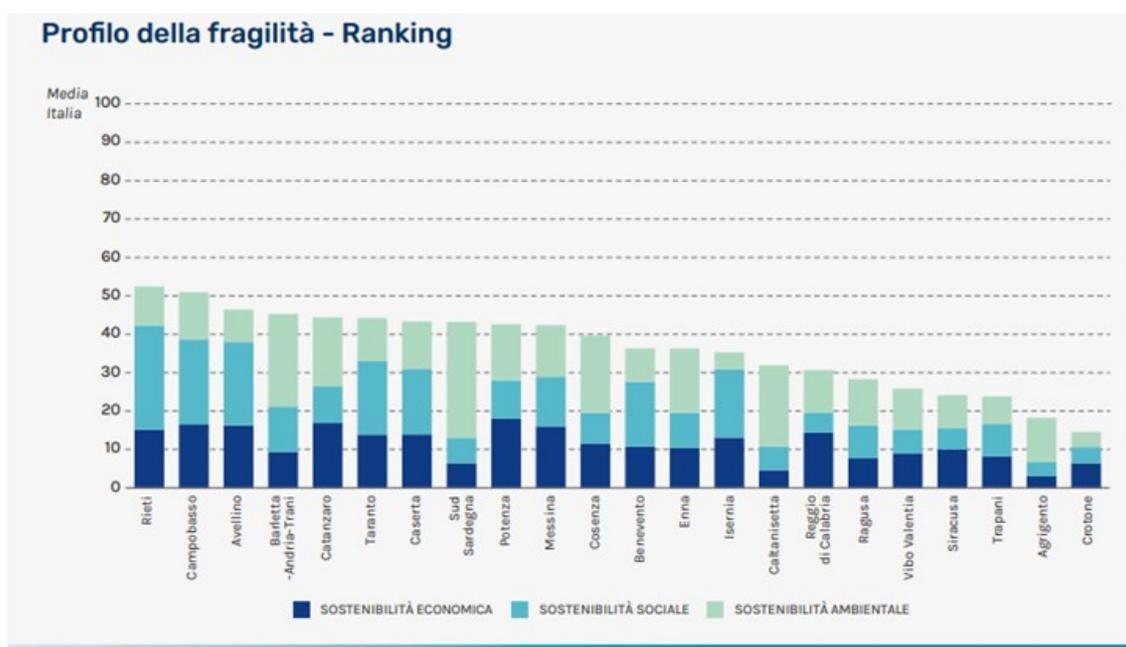


Figura 12: Ranking delle province italiane sotto il profilo della fragilità nei tre ambiti della sostenibilità, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

L'analisi dei *cluster* che presentano indici economici bassi (30 province) evidenzia alcune caratteristiche che suscitano curiosità: sono approfondite le situazioni delle città metropolitane di Bari (uno dei maggiori poli produttivi e commerciali, ma con pessimi indici per la competitività, l'occupazione e la dinamica del lavoro), le province di Sondrio e di Arezzo (presentano criticità nelle infrastrutture, nei trasporti e

nell'attenzione al capitale umano) e la provincia di Sassari (grande difficoltà sui livelli di povertà, fragilità sociale e condizione degli anziani).

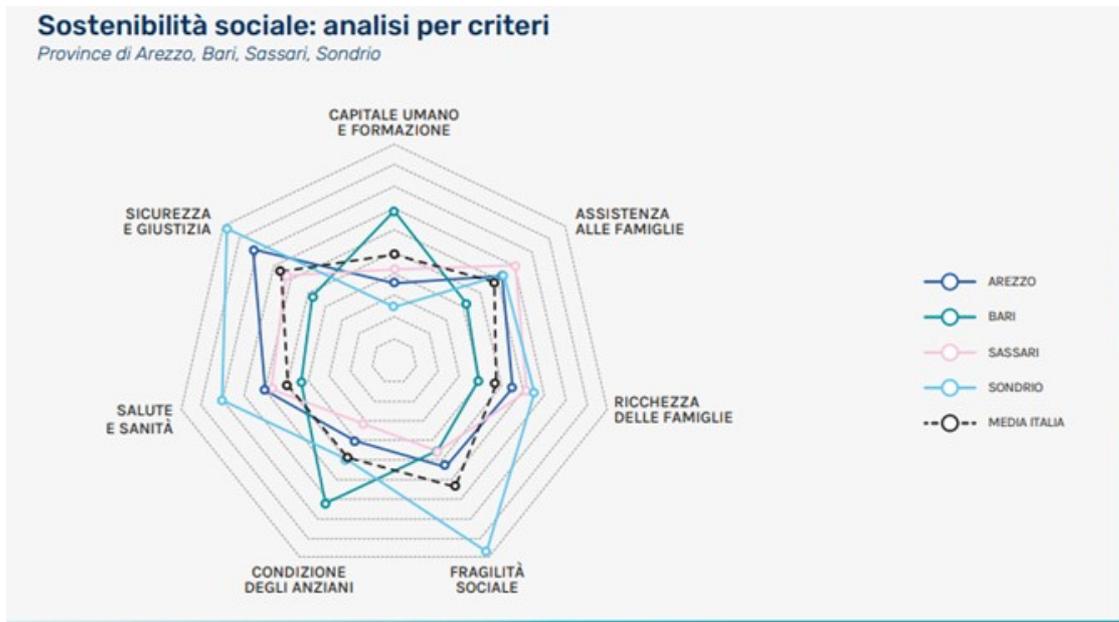


Figura 13: Analisi per criteri della sostenibilità sociale nelle province di Arezzo, Bari, Sassari e Sondrio, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Il *cluster* con un *focus* nell'ambito sociale (12 province) comprende 4 aree urbane tra le più grandi del paese come Genova, (bassi i livelli di protezione degli anziani), Firenze (critico il livello di sicurezza e di giustizia), Palermo (indicatori deficitari in termini di offerta sanitaria, fragilità sociale e tutela degli anziani).

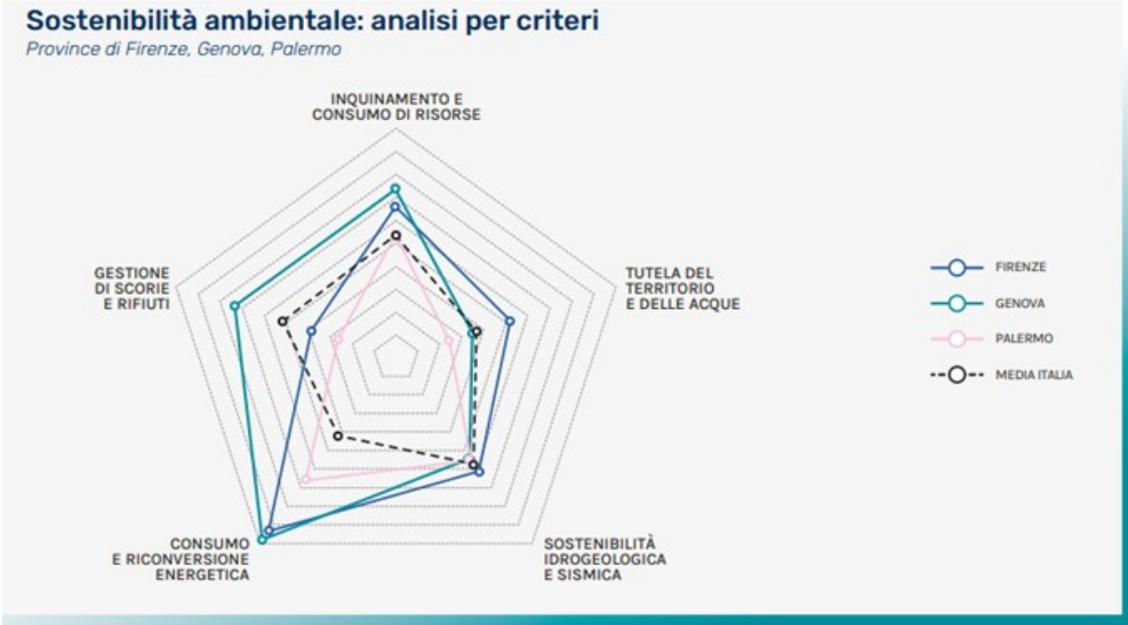


Figura 14: Analisi per criteri della sostenibilità ambientale nelle province di Firenze, Genova e Palermo, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Il *cluster* con il *focus* sull'ambiente comprende 3 grandi aree metropolitane: Roma (la cui economia, fondata principalmente sul settore terziario, ha una grande difficoltà nella gestione dei rifiuti, nel contenere il livello di inquinamento e nel consumo di risorse), Napoli (con un sistema produttivo debole, una sostenibilità sociale critica ed un forte livello di inquinamento) e Venezia (con buoni indici nei settori dei trasporti e delle infrastrutture ma con una grande criticità a livello di controllo dell'inquinamento).

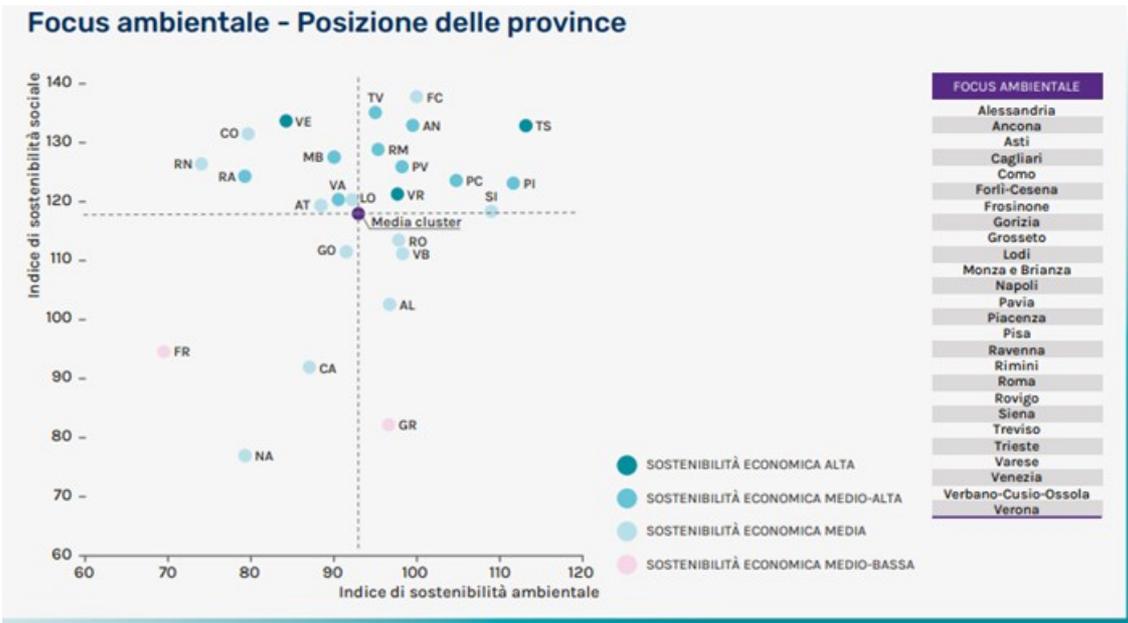


Figura 15: Mappatura delle province nei tre ambiti della sostenibilità, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Nelle pagine successive l'analisi si sofferma sulle economie nazionali europee e cerca di prendere in considerazione le loro zone critiche ed i vari parametri per individuare gli scenari più importanti sui quali investire e quindi attirare l'attenzione dei governi.

Il terzo capitolo del Rapporto è dedicato, invece, agli effetti della recente crisi pandemica sulla sostenibilità.

Una buona e dettagliata indagine è stata condotta per individuare gli effetti del COVID-19 sull'occupazione, sul livello di competitività e su altri parametri per focalizzare eventuali interventi correttivi nei vari settori e sui diversi territori.

L'analisi misura gli impatti sulla variazione del numero degli occupati nelle imprese a seguito dell'emergenza causata dal COVID-19, evidenziando tassi generali di disoccupazione in aumento, ma fortemente asimmetrici con i settori legati al *lock-down* in forte contrazione sia finanziaria che occupazionale.

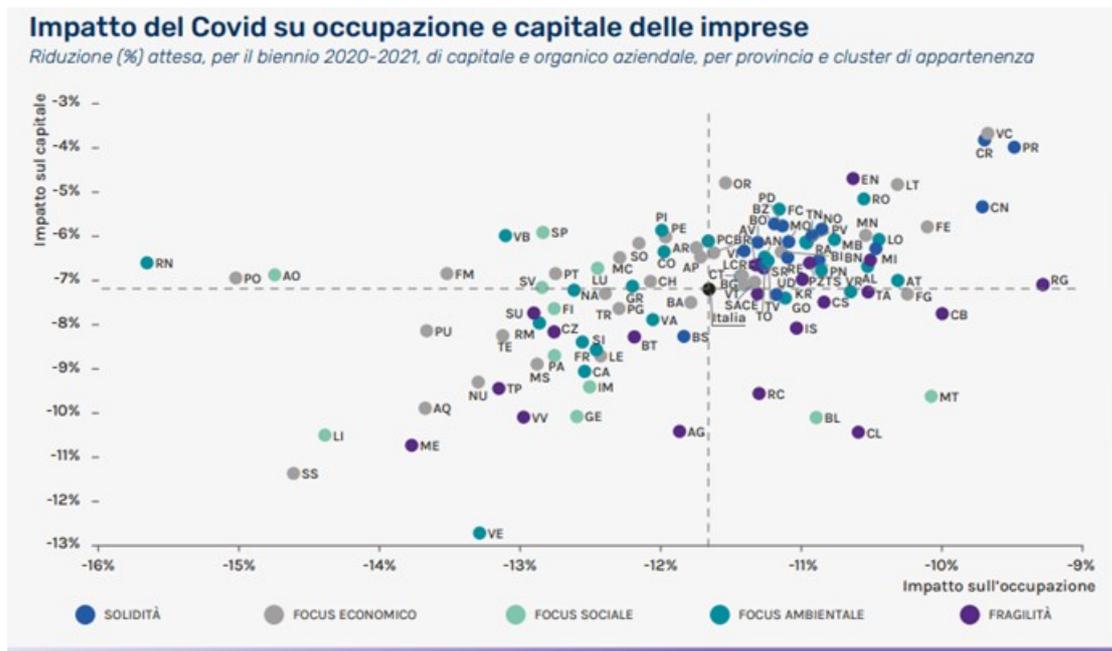


Figura 16: Impatto del Covid su occupazione e capitale delle imprese, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

Molto importante è la parte n. 4 che introduce il concetto di finanza sostenibile che “fa riferimento a decisioni di investimento che integrano, all’interno dell’analisi finanziaria tradizionale, aspetti ambientali, sociali e di *governance* (ESG) generalmente connessi alla creazione di valore a lungo termine” (Rapporto Italia Sostenibile 2021, Cerved, p. 111).

L'analisi del mercato e delle sue caratteristiche hanno evidenziato chiaramente una forte crescita degli investimenti legati allo sviluppo delle risorse e degli obiettivi sostenibili. Nel 2021 si è registrato un record in termini di *asset*, di flussi e di incremento di prodotti legati alla finanza sostenibile: si contano oltre 3.000 fondi ESG per 233 miliardi di euro in riferimento alle aziende operanti nel mercato europeo.

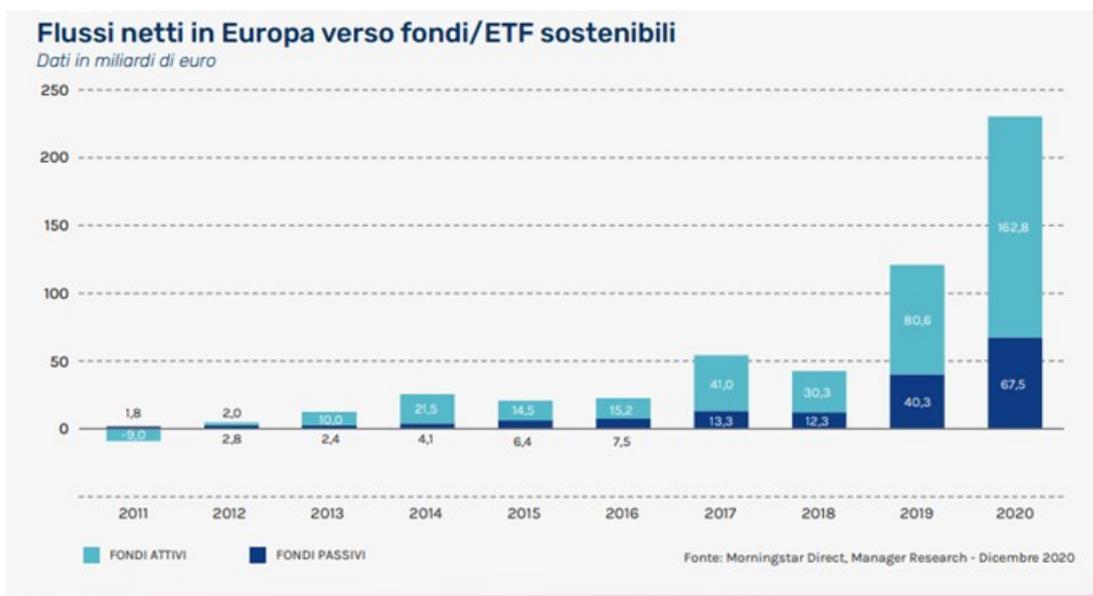


Figura 17: Flussi netti in Europa verso fondi/ETF sostenibili, Cerved, 2021, https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/04/RAPPORTO-ITALIA-SOSTENIBILE-2021_WEB.pdf

4.3 Chi è Eurojersey S.p.A.

A seguito delle riflessioni proposte fin qui l'elaborato procede nel tentativo di contestualizzare e riportare l'esperienza del candidato all'interno della società Eurojersey S.p.A. L'obiettivo è quello di far comprendere come l'analisi della sostenibilità sociale sia estremamente soggettiva e variabile e quindi misurabile solo tramite un modello specifico per ogni ambiente da esaminare.



Figura 18: Logo della società Eurojersey



Figura 19: Logo del tessuto Sensitive® Fabrics



Figura 20: Logo del programma SensitivEcoSystem

4.3.1. Storia e posizionamento nel mercato

Eurojersey S.p.A. viene fondata come azienda tessile nel 1960 e ad oggi rappresenta, nel settore dei tessuti tecnici indemagliabili, il marchio *made in Italy* attraverso i valori del tessuto Sensitive® Fabrics (una fibra artificiale completamente nuova che nasce dall'incontro di poliestere e lycra). La produzione ha luogo per la prima volta nel 1989, dopo 10 anni di investimenti e ricerche con l'obiettivo di modernizzare gli impianti di produzione e dare nuova linfa ai prodotti aziendali. Nel 1993 questi tessuti sono per la prima volta lanciati nel settore bagno e quindi conoscono il mercato entrando, inoltre, a far parte del gruppo Carvico. Solo un anno dopo inizia la produzione della gamma dei Sensitive® Fabrics dall'aspetto opaco, andando quindi a iniziare un processo di ammodernamento di tutta la società che la porterà poi ad aprire anche una sede ad Hong Kong e una in Cina.

A distanza di cinquant'anni, è proprio questo filato che si fa spesso portavoce del settore tessile artificiale italiano nel mondo poiché scelto da diversi marchi internazionali nel comparto sportivo, dell'abbigliamento, intimo e dei costumi da bagno.

Nel 2008, tuttavia, nasce il programma SensitivEcoSystem per promuovere la qualità eco-sostenibile dei prodotti Sensitive® Fabrics. Questo è forse uno dei principali *turning point*, all'interno dell'evoluzione di Eurojersey S.p.A., poiché è proprio in questi anni che la società comincia a posizionarsi come leader all'interno del settore della sostenibilità in Italia. È infatti una delle primissime aziende italiane a occuparsene e,

grazie alla sua attenzione nei confronti del tema, Eurojersey S.p.A. diventerà un modello per tutte le aziende che tenderanno di adeguarsi alle ormai numerose richieste del mercato sotto questo tanto discusso profilo. A sottolineare come negli ultimi anni l'interesse verso l'argomento sia cresciuto sono gli investimenti che l'azienda ha fatto per l'ammodernamento degli impianti proprio con l'obiettivo di nobilitare il tessuto Sensitive® Fabrics attraverso nuove tecnologie (ad esempio la stampa 3D) per andare a sostituire i macchinari obsoleti e impattanti sia per l'uomo che per l'ambiente. Inoltre, l'adozione dei processi produttivi di nuova generazione ha permesso di rivoluzionare l'impatto della produzione sotto numerosi punti di vista (ad esempio risparmiando ingenti quantitativi idrici in fase di lavaggio). Difatti Eurojersey S.p.A. opera con un impianto di produzione integrato che permette al prodotto di restare all'interno dell'azienda durante tutte le fasi del processo produttivo: dalla tessitura fino alla tintoria comprendendo anche i procedimenti di finissaggio e di stampa, permettendo, quindi, di tenere traccia di ogni fase vitale dei tessuti.

Questa breve analisi del contesto storico e della strategia aziendale ci permette di evidenziare come l'obiettivo di Eurojersey S.p.A. sia proprio quella di unire innovazione, qualità e sostenibilità rendendo anche la produzione su larga scala un processo che possa rispondere pienamente ai requisiti sia da un punto di vista ambientale che sociale e finanziario.

4.3.2. La Sostenibilità in Eurojersey S.p.A.

L'identità di Eurojersey S.p.A. permette di distinguere questa azienda come una delle poche realtà tessili all'interno del panorama italiano capace di iniziare un lungo percorso di innovazione che ha condotto al conseguimento della totale tracciabilità dei prodotti all'interno della azienda con l'obiettivo di creare un rapporto di trasparenza, fiducia e impegno con i propri *stakeholder* a partire dai clienti fino arrivare ai fornitori e i partner commerciali anche attraverso la divulgazione di materiale informativo che rispecchiasse i criteri di sostenibilità che animano Eurojersey S.p.A.. Questo processo è composto da una mappatura di tutti i progressi fatti in ambito sostenibile da parte della società; progressi che non si limitano soltanto alla questione ambientale ma che sono interconnessi a tutti i canoni di sostenibilità andando a integrare anche quella sociale, economica e, di conseguenza, quella di governance. Il forte legame al tema è dimostrato

dalla stesura di uno dei primi *footprint report* ⁷⁶ in Italia con l'obiettivo di realizzare uno strumento che, senza soluzione di continuità, potesse informare i propri *stakeholder* sui progressi di sostenibilità dell'azienda. Inoltre, a tutela della veridicità delle informazioni, ogni dato è analizzato secondo il principio di materialità ossia "il principio alla base della rendicontazione delle informazioni di carattere non finanziario che deve presentare tutte le informazioni necessarie a comprendere gli impatti delle attività aziendali in relazione alle tematiche di sostenibilità che maggiormente incidono sulle capacità dell'azienda di creare valore nel tempo" (Footprint Report Eurojersey, 2020 p. 9). Per essere ancor più fedeli alla realtà gli standard di rendicontazione di riferimento sono i GRI, ovvero i più completi parametri della performance aziendale che, individuando mediante codici numerici i comparti in cui si articola il processo di sostenibilità, vanno a creare un vero e proprio bilancio sociale dell'azienda.

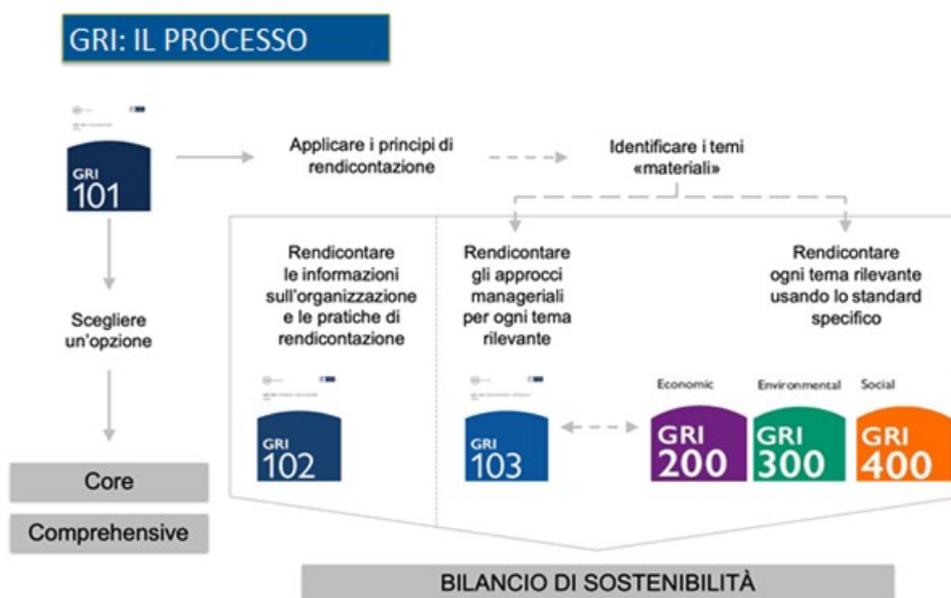


Figura 21: Schema riassuntivo degli standard Global Reporting Initiative, Global Reporting Initiative, 2021, <https://www.globalreporting.org>

L'analisi di materialità è quindi supportata da un'analisi di benchmark ad hoc ed è orientata ad approfondire quali siano le tematiche identificate come rilevanti dai principali *peer* e *competitor* che operano nel settore tessile. Proprio tramite questa

⁷⁶ Molti dei dati presenti in questa e nelle pagine seguenti fanno riferimento all'esperienza del candidato, ma tengono anche fede a quanto pubblicato Footprint Report Eurojersey consultabile qui <https://www.sensitivefabrics.it/it/sostenibilita/>

disamina ci è possibile analizzare il SensitivEcoSystem® di Eurojersey S.p.A. e la sua cultura della sostenibilità. Partendo da pratiche di “buon senso” fino alla tracciabilità e alla misurabilità della propria impronta ecologica, si è sviluppato un approccio volto a creare una visione inclusiva e generalizzante che si riflettesse in ogni decisione e scelta di Eurojersey S.p.A.; andando quindi ad innescare un processo di miglioramento continuo in ambito sostenibile che sta culminando negli ultimi anni con risultati non indifferenti sia da un punto di vista ambientale che da quello sociale. Il modello di sviluppo sostenibile, quindi, del programma di SensitivEcoSystem® di Eurojersey S.p.A. è infatti quello di restare vincolati agli obiettivi dell’agenda 2030. Tra i 17 elencati, l’azienda infatti ha scelto di far riferimento a 3: l’8 (lavoro dignitoso e crescita economica), il 12 (consumo e produzioni responsabili) e il 13 (lotta contro il cambiamento climatico) con cui è in correlazione diretta, ma si è riusciti anche a creare un ecosistema vero e proprio che permetta, in parti diverse, di contribuire direttamente a tutti gli obiettivi dell’Agenda (vedi Figura).

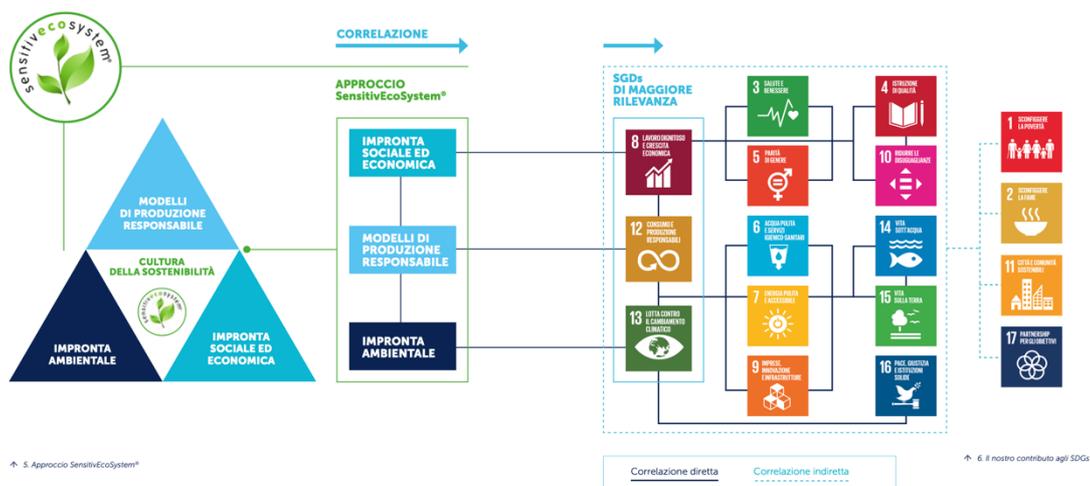


Figura 22: Schema della correlazione tra l’approccio SensitivEcoSystem e gli obiettivi dell’Agenda 2030, Eurojersey S.p.A., 2020, [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](https://www.sensitivefabrics.it)

Come già detto è proprio l’approccio sostanziale che è stato in grado di modificare la cultura aziendale: il reparto ricerca e sviluppo, da elemento portante del DNA di Eurojersey S.p.A., integra la qualità e le prestazioni tecniche all’avanguardia con innovazione e sostenibilità anche grazie a numerosi investimenti; si parla di circa 350 mila euro nel 2016 per la creazione di un laboratorio dedicato all’attività di ricerca e sviluppo dotato della strumentazione più all’avanguardia per progettare e testare le

caratteristiche tecniche dei tessuti Sensitive® Fabrics facendo in modo di sottoporre a sperimentazione anche il loro impatto ambientale.

L'obiettivo finale è quindi quello di collaborare con i fornitori per ricercare materie prime sostenibili e di studiare tessuti Sensitive® Fabrics sempre più durevoli e performanti al fine di creare valore per i clienti attraverso progetti che consentano di inseguire le due più grandi sfide del millennio: l'innovazione e la sostenibilità. È evidente quindi come Eurojersey S.p.A. sia ben posizionata anche a livello di strategia e di governance in campo sostenibile in quanto è sempre presente un filone conduttore all'interno di tutti i processi decisionali. La strategia top down data dal Management è sempre in favore di una scelta che sia orientata allo sviluppo sostenibile e ad un prodotto che non solo rispetti gli standard di qualità, ma che sia in grado di garantire ai partner un costante rispetto dei criteri di sostenibilità sociale, ambientale e finanziaria.

Per proseguire la nostra analisi è fondamentale esaminare l'evoluzione sostenibile che ha avuto Eurojersey S.p.A. in campo ambientale ma soprattutto in campo sociale.

4.3.2.1. Il profilo ambientale

L'obiettivo principale è sempre stato quello di mettere l'insieme delle pratiche e delle tecnologie al servizio del continuo miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse e nella riduzione progressiva degli impatti legati al processo produttivo. Grazie alle procedure completamente internalizzate è possibile controllare ogni fase del ciclo di produzione, monitorare i risultati ottenuti per la mitigazione degli impatti sull'ambiente; inoltre, attraverso il sistema di gestione ambientale certificato ai sensi della normativa UNI ISO14001⁷⁷ del 2015, le attività aziendali si svolgono nel rispetto della politica ambientale per la qualità, nell'ottica di ottimizzazione dei consumi energetici, riduzione dei prelievi idrici, promozione dell'economia circolare e gestione efficace ed efficiente degli scarti di lavorazione. La produzione di Eurojersey S.p.A., quindi, si muove attraverso un principio di sviluppo sostenibile che rispetta l'efficientamento termico, la valorizzazione dell'acqua come risorsa, il tentativo di ridurre l'utilizzo di sostanze chimiche, il tentativo di utilizzare *packaging* senza sprechi e l'impegno per utilizzare gli scarti di lavorazione come risorsa. Questi principi cardine hanno guidato l'azienda attraverso un processo di riduzione delle emissioni e di insistenza sull'ambiente,

⁷⁷ Legge che specifica i requisiti di alcuni ambiti della Gestione Ambientale. Per ulteriori informazioni vedi <http://www.certitalia.it/uni-en-iso-140012015/>

determinante in campo ambientale proprio perché è stato reso tangibile quanto Eurojersey S.p.A. abbia impiegato, in termini di capitali e di ricerca, per diminuire il suo impatto all'interno della società e verso la comunità. In pochi anni, insomma, Eurojersey S.p.A. è riuscita ad improntare tutte le sue decisioni, ma anche tutti i suoi obiettivi, verso un prodotto e una produzione che siano veramente rispettosi dello sviluppo sostenibile e dell'ambiente.

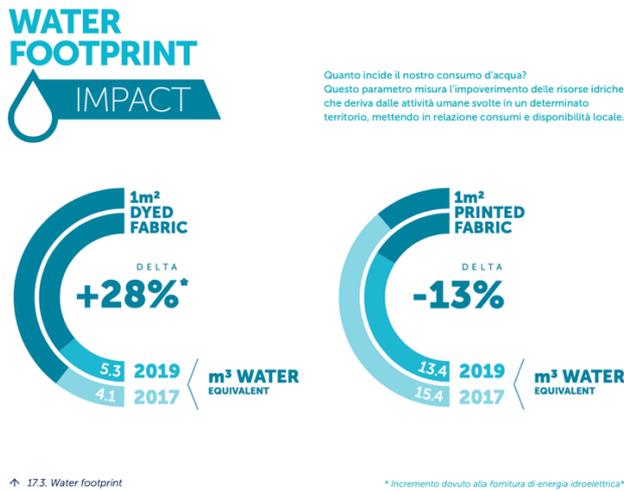


Figura 23: Impronta idrica di Eurojersey S.p.A. con paragone tra la situazione 2017 e 2019, Eurojersey S.p.A., 2020, [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](https://www.sustainable-sensitivefabrics.com)

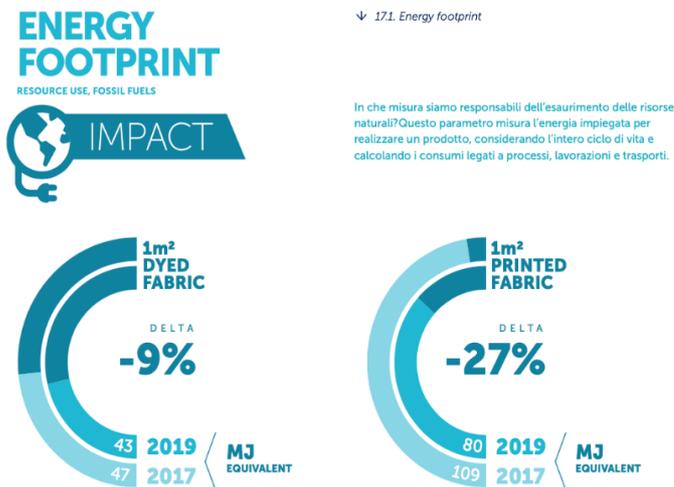


Figura 24: Impronta energetica di Eurojersey S.p.A. con paragone tra la situazione 2017 e 2019, Eurojersey S.p.A., 2020, [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](https://www.sustainable-sensitivefabrics.com)

CARBON FOOTPRINT IMPACT

Quanto contribuiamo ai cambiamenti climatici?
Questo parametro misura l'ingresso delle emissioni di gas a effetto serra sui cambiamenti della temperatura media globale e le conseguenze sul clima nell'arco di un secolo.



↑ 172. Carbon footprint

Figura 25: Impronta ecologica di Eurojersey S.p.A. con paragone tra la situazione 2017 e 2019, Eurojersey S.p.A., 2020, [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](https://www.sensitivefabrics.it)

In ultimo, è interessante analizzare quanto le pratiche che Eurojersey S.p.A. cerca di mettere in atto ogni anno siano volte a favorire l'economia circolare attraverso comportamenti e azioni quotidiane delle singole persone all'interno dell'azienda per perseguire la riduzione, e l'utilizzo, il recupero e il riciclo dei rifiuti. Non solo le pratiche, ma tutta la strategia di pensiero della società è in favore di un sistema di economia circolare; basti pensare agli scarti tessili di produzione il cui riciclo rappresenta la sfida più ambiziosa e stimolante per realizzare una completa transizione verso l'effettiva circolarità economica. Alcune parti produttive inutilizzabili hanno permesso la nascita del reconaylon ossia un filato studiato e ideato da Eurojersey S.p.A. proprio utilizzando e riciclando gli scarti di *preconsumer* per la produzione del Sensitive® Fabrics originale. Non essendoci però un impiego pratico reale, i materiali così ottenuti (le cimose, solo per citare un esempio) sono stati messi a disposizione di artisti e innovatori nel campo dell'arte, consentendo l'allestimento di diverse mostre e l'esibizione delle opere realizzate grazie proprio all'utilizzo di scarti di produzioni. Fin da oggi è possibile vedere i primi risultati di *upcycling* che hanno permesso all'azienda di creare un sistema alternativo e virtuoso di riciclo. Inoltre, dal 2014 l'azienda si occupa anche di recuperare gli scarti di *packaging* per trasformarli in un nuovo materiale plastico inserendo all'interno del suo processo di confezionamento materiale di imballaggio riciclato al 100%.

Eurojersey S.p.A. è stata in grado, in un panorama italiano solo recentemente attento di sostenibilità, di anticipare i tempi e porsi nel mercato come punto di riferimento

per il mercato della sostenibilità in Italia. Ad oggi è possibile dire che tutte le aziende tessili, specie nel Nord Italia, identifichino in questa azienda un faro, un lume per l'adeguamento sostenibile dei processi produttivi.

4.3.2.2. Il profilo economico-finanziario

Anche da un punto di vista finanziario possiamo definire Eurojersey S.p.A. una realtà sostenibile. Nel 2020, infatti, il valore economico generato da Eurojersey S.p.A. è stato pari a 64 milioni di euro a fronte di circa 59,8 milioni di euro distribuiti. È fondamentale evidenziare come fornitori e personale siano le categorie di *stakeholder* alle quali viene destinata la maggior quota di valore distribuito per garantire un impegno e una propositività senza eguali. Il modello di *business* di Eurojersey S.p.A., infatti, si basa sulla capacità di creare e distribuire un valore economico e sociale con modalità che consentono di ottenere contestualmente benefici per agli *stakeholder* interni e per gli *stakeholder* esterni.

Anche la catena di fornitura è organizzata in modo attento e oculato garantendo che tutte le parti coinvolte rispettino le normative in ambito di sostenibilità e le modalità operative che contraddistinguono il valore sostenibile di Eurojersey S.p.A.. Nel corso degli anni, inoltre, tutti i materiali in entrata sono stati tracciati con l'obiettivo di iniziare un'operazione di monitoraggio costante di tutte le materie prime in ingresso. I tessuti Sensitive® Fabrics, quindi, sono il frutto di un ecosistema verificato anche sotto l'aspetto finanziario, in quanto vi è sempre contezza di come i capitali siano investiti e distribuiti nelle attività produttive e non.

4.3.2.3. Il profilo sociale

La nostra analisi, però, si concentra su come Eurojersey S.p.A. si ponga in ambito di sostenibilità sociale. L'azienda crede fortemente che i propri valori siano rappresentati da ogni singola persona che lavora all'interno della società e proprio per questo tutela e promuove le capacità di ciascuno garantendo percorsi di miglioramento e di crescita sia in termini professionali che in termini personali. Il rispetto del lavoro e dei lavoratori è alla base delle politiche aziendali: la socialità si poggia sui valori di trasparenza, lealtà, correttezza, lotta alle discriminazioni e di rispetto dei ruoli.

Per comprendere questa visione si può partire dall'impegno costante per garantire standard qualitativi molto elevati a tutti i dipendenti impegnati all'interno di ogni team di lavoro. La stabilità economica dei propri impiegati e delle loro famiglie è fondamentale per l'ambiente di Eurojersey S.p.A., infatti, il 100% dei dipendenti nel 2020 erano contrattualizzati a tempo indeterminato. Proprio per valorizzare questi principi e tener fede alla propria politica aziendale, Eurojersey S.p.A. si impegna in una selezione del personale corretta ed equa tramite l'adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti quali: l'adeguata pubblicità della selezione, la modalità di svolgimento delle prove e il rispetto delle pari opportunità tra lavoratori e lavoratrici. È fondamentale sottolineare come l'ecosistema Eurojersey S.p.A. quindi consideri la persona prioritaria rispetto a qualsiasi altra risorsa produttiva. Eurojersey S.p.A., infatti, si impegna da diversi anni per garantire a tutti i suoi dipendenti opportunità di lavoro che siano rispettose non solo delle esigenze lavorative, ma anche delle necessità personali. È stata integrata, ad esempio, la *sensitive gym* ossia una palestra aziendale offerta gratuitamente ad ogni dipendente; sono state incrementate diverse opportunità per garantire le possibilità relazionali tra tutti i dipendenti anche tra quelli che lavorano in ambienti e reparti diversi.

BENEFIT EUROJERSEY



Figura 26: Insieme dei benefit offerti ai dipendenti da parte di Eurojersey S.p.A., Eurojersey S.p.A., 2020, [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](#)

L'azienda, inoltre, eroga corsi orientati al potenziamento delle competenze tecnico-specialistiche proprio per formare dipendenti e giovani talenti aperti ad un futuro più ambizioso e ad una carriera più elevata. L'impegno costante di Eurojersey S.p.A. si basa sulla consapevolezza della fondamentale importanza dei lavoratori per il successo dell'azienda e proprio a questa visione è correlato il progetto di raggiungere nuovi obiettivi entro il 2026 in ambito sociale per i suoi dipendenti: in primo luogo l'implementazione di un nuovo piano formativo per tutto il personale e in secondo luogo l'elaborazione di un migliorato piano di *welfare* aziendale. In questo contesto si inserisce l'esperienza personale del candidato.

4.4 L'esperienza del candidato e il modello di valutazione della sostenibilità sociale

4.4.1. L'esperienza e la sua evoluzione all'interno dell'ambiente lavorativo

L'esperienza del candidato è stata di uno *stage* lavorativo di circa 2 mesi all'interno della società e questa ha permesso a chi scrive di essere non solo presente “sul campo” di tutte le attività operative di Eurojersey S.p.A., ma anche di conoscere a fondo quelle che sono le realtà lavorative in ogni settore della filiera produttiva. La prima parte dello stage si è basata sul tentativo di entrare in contatto in maniera diretta con ogni reparto del processo produttivo internalizzato che contraddistingue Eurojersey S.p.A.. Questo ha permesso al candidato di conoscere e toccare con mano ogni singolo processo e di conseguenza tutte le risorse operative che compongono i reparti produttivi di Eurojersey S.p.A.. Proprio questo ha consentito di valorizzare l'apporto offerto dalle risorse umane all'intera procedura della produzione. È importante capire quanto all'interno di una filiera così chiara ed evidente il contributo portato dall'elemento antropico sia fondamentale; non si tratta, infatti, solo di lavoro manuale, ma di esperienza e di conoscenza di macchinari specifici che l'azienda mette a disposizione. Quest'ultimo è il vero valore aggiunto di un'organizzazione così internalizzata. L'esperienza e la conoscenza del settore di un dipendente e di un operaio sono una ricchezza che spesso è difficile toccare con mano, ma che lavorando a stretto contatto con le risorse operative è possibile scoprire. Gli ambiti di lavoro sono vari e ogni settore specifico della produzione richiede delle competenze tecniche molto particolari e specialistiche; questo rende ogni persona, ogni operaio una risorsa nuova, una risorsa che aggiunge valore alla società, ma che al contempo è isolata all'interno del suo solo campo di specializzazione. Difatti, non si può valutare una risorsa operativa solo per il suo apporto lavorativo, ma anche per l'insieme di quella competenza tecnica che permette alla società di risparmiare tempo o di sviluppare soluzioni di produzione alternative come un valore aziendale (basti pensare che l'innovazione di processo che ha portato ad un consistente risparmio di acqua nella fase di tintoria è frutto dell'idea di un operaio del settore). Stando a contatto con questa realtà, mi è stato possibile comprendere come ogni dipendente facente parte di un determinato settore portasse valore aggiunto alla società, ma fosse principalmente

interessato all'efficientamento del suo singolo reparto, senza rendersi conto del vantaggio generale che è in grado di generare.

Il percorso svolto all'interno della società è culminato con uno *stage* in ricerca, sviluppo e sostenibilità dove mi è stato chiesto di mettere a frutto quella che è stata la mia esperienza all'interno dei vari reparti produttivi. Il lavoro finale è stata la creazione di un sondaggio per valutare la sostenibilità sociale e la visione delle risorse operative.

È noto che, nonostante esistano vari standard e vari modelli per analizzare la sostenibilità di un'azienda, non esiste un riferimento valutativo specifico che permetta di comprendere a pieno e valutare la sostenibilità sociale e, quindi, non è sempre possibile comprendere come le risorse umane di una società inquadrino se stesse all'interno dell'azienda. Questa mancanza l'ho potuta percepire solo grazie all'esperienza pratica di vita quotidiana, impegnandomi come parte integrante del processo produttivo all'interno dei diversi comparti della Eurojersey S.p.A. Il frutto del contatto umano e delle varie opinioni raccolte è stato lo sviluppo di un modello estremamente personalizzato sulla società che fosse in grado di comprendere a fondo le sue necessità e del suo capitale umano.

4.4.2. Il modello e la sua articolazione

L'obiettivo è stato quello di realizzare un sondaggio che potesse raccogliere le opinioni e le sensazioni di tutti i dipendenti nell'ottica però di contatto con il management della società. Il modello, infatti, risulta estremamente personalizzato ed è di difficile applicazione in altri contesti. È proprio questo, secondo me, quello che bisogna tenere in considerazione per comprendere come valutare la sostenibilità sociale all'interno dell'azienda: non è possibile costruire dei modelli generici, in quanto le risorse umane sono strettamente connesse al contesto nel quale sono inserite e, di conseguenza non può essere estrapolato uno standard generale. Quest'ultimo risulterebbe solo un esercizio teorico, poiché è impossibile, tramite canoni oggettivi, enucleare una sensazione umana dal contesto che l'ha generata.

La prima parte del questionario ha l'obiettivo di sollecitare nel compilatore un processo di auto-valutazione del rapporto con l'azienda, in particolare tentando di comprendere, in un percorso a duplice direzione, quali siano il grado di soddisfazione del lavoratore in merito all'esperienza con l'azienda e come questa stia ponendo la giusta attenzione verso il valore del quale la risorsa operativa è portatrice. La compilazione è

anonima per evitare qualsiasi forma di influenza gerarchica, tuttavia sono richieste alcune informazioni generali per avere un quadro di riferimento su chi risponde al questionario. Questa scelta è stata fatta per evitare una compilazione falsata, ma per avere al contempo delle chiare leve per comprendere le aree di interesse e su cui è importante soffermare l'indagine. Questa prima parte cerca, dunque, di indagare la profondità e l'autoconsapevolezza, a livello di percezione individuale, delle aspettative della risorsa, al fine di rendersi conto se l'azienda le abbia correttamente corrisposte. Il rapporto che si cerca di analizzare, infatti, non è quello tra ruoli differenti ma quello che c'è con il *brand*.

QUESTIONARIO

1) Da quanti anni lavori in EuroJersey?

- Meno di 10 anni
- Più di 10 anni

2) Come valuti la tua esperienza all'interno dell'azienda EuroJersey?

- Completamente insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Mediamente soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Completamente soddisfatto

3) Come valuti la tua esperienza all'interno del tuo reparto?

- Completamente insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Mediamente soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Completamente soddisfatto

4) In che percentuale ti senti considerato e valorizzato dall'azienda?

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Spiega le tue motivazioni, positive o negative che siano:

Figura 27: Prima parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

La seconda parte si va a concentrare sul rapporto tra responsabile e dipendente andando a cercare di capire se ci siano problemi di rapporto *top down*.

5) Come reputi il tuo rapporto con il tuo responsabile? È disponibile per eventuali chiarimenti o spiegazioni?

- Completamente insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Mediamente soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Completamente soddisfatto

Altro (considerazioni in merito alla tua risposta):

6) SE SEI UN RESPONSABILE: Come valuti la tua esperienza insieme al tuo gruppo di lavoro? Riescono ad interagire l'uno con l'altro e a creare un ambiente di lavoro sostenibile?

- Completamente insoddisfatto
- Abbastanza insoddisfatto
- Mediamente soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Completamente soddisfatto

Altro (considerazioni in merito alla tua risposta):

Figura 28: Seconda parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

Subito dopo si tenta di analizzare le prospettive di chi compila il sondaggio. È importante capire se il lavoratore, all'interno del panorama aziendale, veda valorizzata la sua esperienza a tal punto da poter e voler continuare il suo percorso all'interno di Eurojersey S.p.A.. Questo serve a capire se la risorsa riconosce valida la formazione ricevuta e se è realmente disposta a restituirla, a livello di impegno individuale, a favore della società. Questo ci permette di comprendere se la visione di lungo periodo dell'azienda è condivisa dalla risorsa stessa; il dipendente che è disposto a continuare la sua carriera all'interno dell'ambiente in cui si trova vuol dire che necessariamente condivide le ambizioni della società per cui lavora. La riflessione che scaturisce dall'identificazione di un rapporto sovrapponibile tra dipendente e datore di lavoro sotto il profilo degli obiettivi personali e aziendali è indirizzata alla condivisione, da parte delle risorse, della stessa *vision*. In presenza di analoghi traguardi da conseguire, i lavoratori saranno determinati a impegnarsi al meglio e in maniera più coesa. Questo rende necessariamente l'ambiente di lavoro sostenibile in quanto la competizione tra dipendenti

sarà sana, volta a migliorare sempre di più il valore dell'azienda e non a far prevalere logiche di prevaricazione reciproca motivate soltanto da fattori economici.

7) Come vedi il tuo futuro in Eurojersey? Statico o dinamico (promozioni/cambi di ruolo)?

- Statico
- Dinamico
- Non saprei

8) Ritieni che la tua carriera possa concludersi in EuroJersey?

- SÌ
- NO

Perché? Hai altre considerazioni sul tuo futuro (anche in merito alla risposta precedente)?

9) Le aspettative che avevi al momento dell'assunzione in che percentuale sono state soddisfatte?

() 0 () 10 () 20 () 30 () 40 () 50 () 60 () 70 () 80 () 90 () 100

Figura 29: Terza parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

La successiva parte è caratterizzata dal tentativo di comprendere se il lavoratore sia pienamente conscio di cosa produce, del motivo per cui lavora. Questo risulta essere un passo fondamentale per capire se l'ambiente di lavoro stimoli il dipendente a valorizzare il prodotto che lui stesso contribuisce a creare anche all'esterno delle mura aziendali. È cruciale proprio perché chi produce in un ambiente sostenibile è il primo ambasciatore della sua società, e proprio per creare un luogo dove ognuno senta suo il prodotto finito è molto importante ritrovare nelle risorse operative la consapevolezza del valore che queste si impegnano a creare. Un ambiente di lavoro sostenibile, infatti, è caratterizzato dall'entusiasmo, condiviso dalle diverse realtà interne all'azienda, verso il prodotto finito e verso gli impieghi e le ricadute che quel determinato bene suscita, ma, alla base, c'è sempre una persona che crede negli effetti positivi della produzione. È fondamentale che i creatori di valore siano consci di ciò che producono anche se sono concentrati e coinvolti su una sola fase. Il sondaggio, infatti, si focalizza anche sul tipo di rapporto che c'è tra il dipendente e il prodotto finito. I tessuti Sensitive® Fabrics sono o non sono considerati nel panorama di acquisto da parte dei dipendenti? È fondamentale

capirlo poiché bisogna essere consapevoli se chi partecipa al processo realizzativo sia veramente un *early adopter* del tessuto.

10) Quanto conosci il processo produttivo dei tessuti Sensitive Fabrics e il funzionamento degli altri reparti di Eurojersey?

- Per niente
- Un po'
- Mediamente
- Abbastanza
- Completamente

11) Conosci l'impiego del tessuto Sensitive Fabrics o alcuni che lo utilizzano?

- SÌ
- NO

Se sì, qual è il primo prodotto e/o Brand che ti viene in mente?

12) Saresti interessato a conoscere meglio la filiera produttiva dell'azienda, ovvero il percorso che fa un tessuto dalla tessitura alla confezione finale?

- SÌ
- NO

Figura 30: Quarta parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

La penultima sezione del sondaggio, invece, cerca di capire quali siano le prospettive dei dipendenti sull'integrazione di nuove opportunità di confronto, a patto, però, di rivelarsi maggiormente impegnative rispetto a quelle preesistenti. Ciò ci permette di capire se il dipendente è sia disposto in parte a sacrificare il suo tempo in favore di una nuova esperienza, di una formazione o comunque di una opportunità di conoscenza diversa dell'ambiente in cui lavora. Questo deve essere compreso con l'obiettivo di mettere a fuoco con chiarezza quanto il lavoro in gruppo svolto dai dipendenti sia destinato a far crescere un ambiente nuovo, unito, coeso e soprattutto sostenibile.

13) Parteciperesti a delle mezz'ore formative (con cadenza mensile) per conoscere le realtà degli altri reparti?

- SÌ
- NO

14) Saresti interessato ad avere un rapporto più diretto con il prodotto finito dell'azienda?

- SÌ
- NO

15) Ti piacerebbe osservare i materiali esposti in una fiera o magari avere a disposizione un'area showroom dove vedere cosa produce definitivamente EuroJersey?

- SÌ
- NO

16) Compreresti alcuni capi col tessuto Sensitive Fabrics?

- SÌ
- NO

Se sì, essendo un dipendente, quanto saresti disposto a spendere? Perché?

17) Ti piacerebbe partecipare ad eventi di gruppo dove conoscere e rapportarti ai dipendenti degli altri reparti?

- SÌ
- NO

18) Hai suggerimenti, critiche o proposte da fare?

Figura 31: Quinta parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

In ultima analisi troviamo la conclusione in cui sono richieste all'intervistato le sensazioni avute in merito al sondaggio e alle domande poste. Il fine dei quesiti finali è quello di intendere l'approccio con cui la risorsa si è posta di fronte alla *survey* e allo stesso tempo capire se reputi validi questi strumenti.

19) Ci sono altri argomenti che non sono stati trattati in questo sondaggio ma che avresti voluto esporre?

- SÌ
 NO

Se sì, quali?

20) Ritieni che queste attività sopra elencate siano valide e le implementeresti nel percorso formativo/lavorativo dei dipendenti?

- SÌ
 NO

21) Ritieni che questi sondaggi siano utili e funzionali a migliorare? Li faresti con una cadenza regolare?

- SÌ
 NO

Grazie della collaborazione!

Figura 32: Sesta parte del modello redatto dal candidato, elaborazione personale dell'autore, 2022.

4.4.3. L'utilità del sondaggio e le sue prospettive

Nella sua semplicità questo sondaggio, in realtà, ci offre un modello valutativo efficace. All'interno dell'ambiente Eurojersey S.p.A. le risorse umane sono parte di un meccanismo sostenibile che funzioni ma che al contempo garantisca una libertà di movimento e una tranquillità mentale a chi compone quell'ambiente di lavoro? L'analisi dei risultati ci permette di capire come l'opinione dei dipendenti sia posizionata.⁷⁸

⁷⁸ Non si diffondono risultati specifici per ragioni di privacy e rispetto; tuttavia, è riportato un esempio di griglia per l'analisi del posizionamento dei vari risultati.

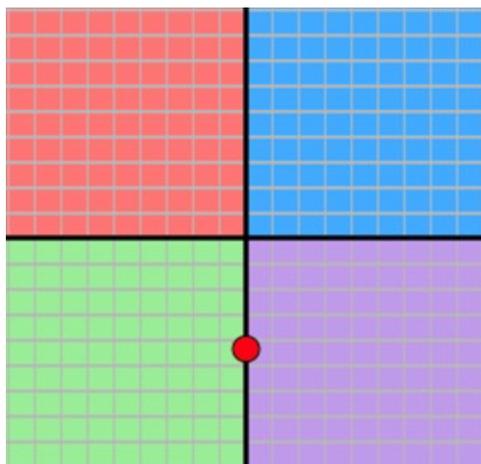


Figura 33: Esempio di griglia di posizionamento valutativa dei risultati del modello, elaborazione personale dell'autore, 2022.

Questo modello è stato utile alla società per comprendere come i dipendenti fossero contenti del processo produttivo, ma fossero poco consci delle capacità degli altri reparti e come quindi fosse opportuno implementare da un lato la conoscenza reciproca delle diverse fasi del processo produttivo e dall'altro lato, in riferimento ad ulteriori casi, il rapporto con il prodotto. Eurojersey S.p.A. infatti, con l'analisi di questi risultati, ha avuto l'opportunità di valutare l'idea di proporre ai dipendenti l'accesso scontato al prodotto finito Eurojersey S.p.A. al fine di sviluppare una maggiore consapevolezza, da parte dei lavoratori, delle caratteristiche di prodotto che viene venduto. L'esito più facilmente leggibile del sondaggio si è rivelato, infatti, proprio lo scarso coinvolgimento, da parte delle risorse umane, come utenti finali dei beni realizzati; indipendentemente dall'indubbia soddisfazione per le rispettive posizioni lavorative e per la relativa retribuzione, i dipendenti hanno dimostrato di possedere una conoscenza molto superficiale dei prodotti immessi sul mercato.

Lo scopo è stato quello di possibilità per nuove iniziative, per continuare a dar voce ai principi sostenibili della società e creare un ambiente lavorativo che possa essere definito sotto ogni aspetto altrettanto sostenibile. Questi piccoli passi avanti sono degli sviluppi importanti all'interno del contesto della sostenibilità sociale poiché permettono ad un'azienda di essere resiliente. Il futuro del mercato è sostenibile ed un'impresa i cui dipendenti non conoscono nella sua interezza ciò per cui impegnano le loro energie lavorative o dove non sono coscienti di come sia loro possibile progredire sulla strada del miglioramento non si può definire pienamente sostenibile. Le risorse umane sono la chiave delle attuali forme di sviluppo e gli incentivi di tipo economico – benefici

transeunti per definizione – non costituiscono più una modalità affidabile di sostegno. Trasformare gradualmente l’incentivazione economica sociale, costante e garantita nel tempo, assicura una sostenibilità aziendale duratura che facilita non solo il cambio generazionale e quindi favorisce la resilienza sul mercato, ma permette ad una società in primo luogo di sfruttare a pieno l’esperienza lavorativa di cui dispone e in secondo luogo di rivedere nei propri dipendenti una campagna di marketing interno costante poiché sono proprio questi ad essere i primi ed i più veri ambasciatori di un brand. Questa, secondo chi scrive, è stata la conquista più importante per una società come Eurojersey S.p.A. e sarà l’unica strada percorribile per le aziende che sapranno adattarsi a questo “stato di necessità” della società civile e del mercato.

CONCLUSIONE

Giunti al termine di questo viaggio nello sviluppo dell'idea della sostenibilità aziendale, è possibile trarre alcune conclusioni di base che siano funzionali a comprendere lo scopo di questa tesi definendo il panorama che si è voluto analizzare. Questo lavoro ci permette di trovare una visione nuova frutto non solo delle varie teorie che stanno prendendo forma sulla valutazione delle aziende in chiave di sostenibilità, ma anche di un'esperienza pratica e reale sul campo.

Si è voluto tentare di descrivere, infatti, un percorso di ricerca e di vita che fosse incentrato verso la sostenibilità in senso lato, ma che fosse allo stesso tempo in grado di focalizzarsi sulla sostenibilità sociale e sulla sua importanza. Questo ci ha permesso, al di là di un *excursus* storico e teorico, di scoprire come, nell'economia dei tempi più moderni, non siano necessari solo il profitto o la remunerazione economica, ma siano indispensabili anche degli elementi di contorno nuovi e, per il momento, ancora poco diffusi. Questi ultimi sono senza dubbio la chiave verso un'economia sostenibile che possa essere profittevole per le aziende, ma anche e soprattutto per chi, di quelle realtà, rappresenta la mente e il cuore. L'attenzione del mercato, ma anche quella del cliente più comune, si è fortemente spostata verso principi etici e morali che sono diversi dalla sola visione di profitto e questo ci offre la possibilità di riflettere su come sia necessario analizzare un'azienda in modo radicalmente diverso. Un'impresa deve essere valutata grazie a modelli nuovi, modelli che non possono essere fedeli solo a criteri solamente oggettivi e matematici, ma che prendano in considerazione anche dinamiche ed equilibri interni ad un ambiente di lavoro. Questi aspetti possono essere analizzati solo tramite dati soggettivi e, quindi, tramite indicatori interni e propri dell'azienda.

L'*excursus* che si è proposto, quindi, ha avuto come scopo primario quello di far scoprire a chi legge un nuovo modo di concepire non solo il vantaggio competitivo, non solo lo sviluppo sostenibile ma anche il valore aziendale, ormai quasi completamente svincolato dalla logica dei numeri, e, al contrario, correlato con forza alle persone e al loro bagaglio emozionale. In quest'ottica, è evidente, la realtà imprenditoriale perde del tutto i lineamenti della macchina produttiva per accostarsi alle condivise basi valoriali che trasformano un'azienda in una comunità. Nonostante il ruolo centrale rivestito dal prodotto o dal servizio (e non potrebbe essere diversamente), è in fase progressivamente crescente in maniera estensiva la consapevolezza che ogni realtà societaria sia composta in prima istanza da persone che possono e devono essere considerate e valorizzate.

L'esperienza del candidato e il suo report hanno insegnato a chi scrive che entrare all'interno delle dinamiche di un'azienda è possibile e permette al Management o a chi ne ha bisogno di cambiare radicalmente prospettiva. Non è tanto l'apporto produttivo, quanto chi e come si produce che costituisce il valore aziendale. La chiave di lettura, quindi, è: SI, il valore economico sta cambiando alla luce della sostenibilità aziendale, ed è possibile creare un ambiente di lavoro esplicitamente sostenibile e valutabile non solo nei risultati attesi, ma anche nella capacità di fare sistema unendo gli obiettivi della proprietà a quelli dei dipendenti e realizzando percorsi di autovalutazione che sostengano la strada intrapresa in maniera costante.

È importante sottolineare che ciò che il candidato ha creato è un modello tanto valido quanto semplice, ma che già ci permette di riflettere su come possa essere facile, in alcuni momenti, capire, percepire le idee, le sensazioni di chi ci è intorno, quando vi è consapevolezza sul tema e uno strumento valido di supporto. Tuttavia, è complesso accettare un cambiamento così grande quando si è orientati e disposti ad accogliere solo una mentalità ristretta che non tiene conto dello sviluppo umano, della direzione che il mondo economico, e non solo, sta prendendo.

La riflessione con cui chi scrive vuol lasciare il lettore è quindi quella di cercare di cambiare il proprio modo di pensare, in particolare sotto il profilo economico. La rivoluzione di questo sistema di pensiero può portare non solo ad analizzare in maniera differente un'azienda ma a valutare in modo altrettanto difforme il sistema che sostiene l'economia globale. Quest'ultimo infatti può dar vita a nuovi orizzonti, ad un approccio inclusivo e sostenibile, ma solamente tramite un radicale cambio di prospettiva è possibile dar vita a una rivoluzione, una rivoluzione che permetterebbe di salvare il nostro pianeta e fare enormi passi avanti nel tentativo di trovare una soluzione alle problematiche di questo nuovo millennio. Come sosteneva Ezra Pound: "Non puoi fare una buona economia con una cattiva etica."

BIBLIOGRAFIA

- Ahmad S., 2015, *Green human resource management: Policies and practices* in «Cogent business & management», 2/1, 1030817-103
- Amigues S., 1988-2012, *Théophraste. Recherches sur les plantes*, Tome I-II, (ed.), Les Belles Lettres, Paris
- Andrei F., A. Bruni, L. Tirabeni, 2020, *Fra corpi e dispositivi: processi di digitalizzazione e benessere dei lavoratori nella quarta Rivoluzione industriale*, in «Sociologia del lavoro», 158/3, pp.158-177
- Balluchi F., K. Furlotti, 2017, *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*, Giappichelli Editore, Torino
- Balzaretti E., B. Gargiulo, 2009, *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive: buone pratiche per una comunicazione efficace*, FrancoAngeli, Milano
- Barbini F.M., 2021, *La persona al centro dell'organizzazione*, in «Humans, Resources, or What else?», edited by M. Neri, TAO Digital Library, Bologna, pp.37-53
- Beer M., M. D. Cannon, 2004, *Promise and peril in implementing pay-for-performance* in «Human Resource Management», 43/1, pp.3-48
- Bianchi C., 2009, *Modelli di System Dynamics per il Miglioramento della Performance Aziendale. Verso un sistema di programmazione e controllo per lo sviluppo sostenibile*, Ipsoa, Milano
- Binetti M., 1998, *La salubrità dell'aria e dell'acqua nel Mezzogiorno normanno-svevo*, in «Quaderni medievali», 46, pp.19-57
- Biocca, D., 1987, *L'evoluzione dei sistemi urbani e il futuro delle città*, Studi Storici, 28 (2), pp.537-545
- Bisio L., 2016, *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, 31, Giappichelli Editore, Torino
- Boff L., 2012, *Una definizione di sostenibilità* (www.ariannaeditrice.it/articolo.php?id_articolo=42358)
- Boldizzoni D., L. Quarantino, 2014, *Risorse umane*, Bologna, Il Mulino
- Brundtland G. H., 1987, *Our Common Future*, United Nations
- Cantone L., M. Risitano, 2007, *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese* in «VI International Congress Marketing Trends»
- Capestro A., 2012, *Fenomeni di cambiamento urbano dalla rivoluzione industriale al momento attuale*, 51-69

- Casoria P., G. Scognamiglio, 2006, *Implicazioni sociali della lavorazione della canapa tessile (Cannabis sativa L.) nel territorio di Napoli*, in «Delphinoa», 48, pp.61-70
- Cerrato D., 2011, *Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche*, in «Sinergie Italian Journal of Management», 63, pp.11-40.
- Chaffee E.C., 2017, *The Origins of the Corporate Social Responsibility*, in «University of Cincinnati Law Review», 85, pp.347-373
- Chartier G., 2019, *A good life in the market. an introduction to business ethics*, American Institute for Economic Research, Great Barrington
- Chen H.M., Y.H. Hsieh, 2006, *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century* in «*Compensation and Benefits Review*», 38/6, pp. 64-70
- Chryssides G. D., J. H. Kaler, 1996, *An introduction to business ethics*, International Thomson Business Press, London
- Cipolla C. M., 1989, *Miasmi ed umori. Ecologia e condizioni sanitarie in Toscana nel Seicento*, Il Mulino, Bologna
- Cipriani A., A. Gramolati, G. Mari (a cura di), 2018, *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze
- Cocoza A., 2012, *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*, FrancoAngeli, Milano
- Comelieu C., 2015, *Towards a New Development Planning: The Pre-eminence of Political Choices*, in F. Mancebo, I. Sachs (eds), «*Transitions to Sustainability*», Springer, Berlin, pp.19-37
- Cortonesi A., L. Palermo, 2009, *La prima espansione economica europea (Secoli XI-XV)*, Carocci, Roma
- Crawshaw J., P. Budhwar, A. Davis, (Eds.), 2020, *Human resource management: Strategic and international perspectives*, SAGE Publications Ltd, New York
- Cristoforetti G., G. Lodi, 2017, *H2H Human revolution. Quarta rivoluzione industriale e innovazione sociale*, Imprimatur, Reggio Emilia
- Crivellaro M., G. Vecchiato – F. Scalco, 2012, *Sostenibilità e rischio greenwashing*. libreriauniversitaria.it
- Cucaro O. M. S., 2017, *La disclosure sullo sviluppo sostenibile e il maggior valore riconosciuto all'azienda dal mercato*, ResearchFreelance
- Del Boca A., 2014, *Flessibilità retributiva e premio di risultato*, in «Analisi Giuridica dell'Economia», 2, pp.247-274

- Delmas M. A., V. C. Burbano, 2011, *The drivers of greenwashing*, in «California management review», 54/1, pp.64-87
- Desjardins J. R., 2003, *An introduction to business ethics*, McGraw-Hill, Boston
- Dessler G., L. Solari, F. Virili, 2019, *Gestione delle risorse umane: fondamenti*, Pearson, London
- Dillon M.P.J., 1997, *The ecology of the Greek sanctuary*, in «Zeitschrift für Papyrologie und Epigraphik» 118, pp.113-127
- Du Pisani J. A., 2006, *Sustainable development – historical roots of the concept*, in «Environmental Sciences», 3/2, pp.83-96
- Edgeman R., J. Eskildsen – A. Neely, 2015, *Translating triple top line strategy into triple bottom line performance* in «Measuring Business Excellence», 19/1
- Ellen MacArthur Foundation, 2016, *L'economia circolare*
- Esche A., A. García Schmidt, C. Diebold, H. Riedel, 2013, *Strategy and Action for Sustainable Development – A Global Search for Best Practices*, in «Winning Strategies for a Sustainable Future», Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, pp.11-18
- Esposito A., 2011, *Le strutture associative romane del primo Rinascimento: dalle confraternite alle «solidalitates» umanistiche*, in «Mélanges de l'École française de Rome», 123/1, pp.33-38.
- Esposito A., 2013, *Le confraternite romane nel Medioevo*, in Luigi Fiorani. *Storico di Roma religiosa e dei Caetani di Sermoneta*, Edizioni di Storia e Letteratura, Roma, pp.107-114
- European Commission, 2016, *Buying green! A handbook on green public procurement 3rd Edition*, p.4
- Favero G., 2006, *La crescita delle periferie urbane in età industriale: un panorama europeo* in «Società e Storia», 112/25, pp.253-266
- Fedeli P., 1990, *La natura violata. Ecologia e mondo romano*, Sellerio, Palermo
- Fields G., 1999, *City systems, urban history, and economic modernity. Urbanization and the Transition from Agrarian to Industrial Society*, in «Berkeley Planning Journal», 13, pp.102-128
- Galetti P., 2017, *Paesaggi e sistemi insediativi medievali: un approccio interdisciplinare della ricerca*, in «I quaderni del m.æ.s.», 15, pp.7-22.
- Gallo L., 2018, *Le normative ambientali nel mondo greco: il caso di Atene*, in «ὄριμος. Ricerche di Storia Antica» 10, pp.407-418
- Garzoni A., 2008, *Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo*, in «Strategia aziendale e vantaggio competitivo», pp. 199-215

- Gazzola P., E. Pavione, S. Amelio, J. Magrì, 2020, *Smart Industry e sviluppo sostenibile, imprese intelligenti e SDGs 2030*, in «Economia Aziendale Online», 11/1, pp.41-53
- Gianecchini M., A.C. Scapolan, 2021, *La gestione strategica delle risorse umane*, in «*Humans, Resources, or What else?*», edited by M. Neri, TAO Digital Library, Bologna, pp.21-36
- Giannetti R., 2018, *Tecnologia e lavoro nelle Rivoluzioni industriali: occupazione, competenze e mansioni del lavoro, salari e diseguaglianza*, in «Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione e le trasformazioni delle attività lavorative», a cura di A. Cipriani, A. Gramolati, G. Mari, Firenze University Press, Firenze, pp.275-291
- Gimpel J., 1975, *La révolution industrielle du Moyen Age*, Éditions du Seuil, Paris
- Giovannini E., 2018, *L'utopia sostenibile*, Laterza, Bari-Roma
- Goldsmith E., R. Allen, M. Allaby, J. Davull – S. Lawrence, 1972, *Blueprint for Survival*, Mifflin, Boston
- Guerci M., 2011, *La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano
- Harrison M. R., 2005, *An Introduction to business and management ethics*, Palgrave Macmillan, New York
- Henares H., 2020, *Approach to corporate social responsibility management strategy: case comparison study of the United States Ford Motor Company and Germany's BMW Group*, Doctoral dissertation, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brazil
- Hugonnard-Roche H., 2018, *E Dio disse: "La terra produca germogli" (Gen.1, 11). Sulla tradizione botanica siriana*, in «*Studia graeco-arabica*», 8, pp.85-103
- Jabareen Y., 2008, *A new conceptual framework for sustainable development*, in «*Environment, Development and Sustainability*», 10, pp.179-192
- Jackson J., 1996, *An introduction to business ethics*, Mass, Blackwell, Cambridge
- Jiang Z., Q. Xiao, H. Qi, L. Xiao, 2009, *Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times* in «*International Journal of Business and management*», 4/11, pp.177-183
- Kang J. W., Y. Namkung, 2018, *The effect of corporate social responsibility on brand equity and the moderating role of ethical consumerism: The case of Starbucks* in «*Journal of Hospitality & Tourism Research*», 42/7, pp.1130-1151
- Kidd C. V., 1992, *The evolution of sustainability*, in «*Journal of Agricultural and Environmental Ethics*», 5/1, pp.1-26
- La Camera F., E. Ronchi, 2003, *Sviluppo sostenibile: origini, teoria e pratica*, Editori Riuniti, Roma

- Levati W., M.V. Saraò, 2015, *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano
- Longo O., 1988, *Ecologia antica. Il rapporto uomo/ambiente in Grecia*, in «Aufidus», 5, pp.3-30
- Mahoney J. F., 1999, *Teaching management skills using team building in quantity foods* in «Journal of Hospitality & Tourism Education», 11/1, pp.12-17
- Maino F., F. Razetti, V. Santoni, 2019, *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in *XXI Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, CNEL, Roma, pp.377-394
- Malavolta M., 2009, *Il concetto di tutela dell'ambiente nell'antica Roma tra religione, filosofia e diritto*, in «Imago Romae», pp.1-13
- Malthus T. R., 1826, *An essay on the principle of population; or, a view of its past and present effects on human happiness*, 6th ed., Vol. I, Murray, London. Dell'edizione del 1798 segnalò la risorsa digitale del 1998, a cura dell'Electronic Scholarly Publishing Project
- Marchi L., 2020, *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile: il ruolo dei sistemi di misurazione e controllo* in «Management Control», pp.5-16
- Marisca C., A. Mediolini, R. Torelli, 2019, *Il bilancio di sostenibilità, il bilancio integrato e la dichiarazione di carattere non-finanziario*, in F. Balluchi, K. Furlotti, «La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability», Giappichelli Editore, Torino, pp.257-286
- Masino G., 2021, *Risorse o persone? Una dicotomia fuorviante*, in «Humans, Resources, or What else?», edited by M. Neri, TAO Digital Library, Bologna, pp.104-118
- McDonough W., M. Braungart, 2002, *Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce* in «Corporate Environmental Strategy», 9/3, pp.251-258
- Meppem T., R. Gill, 1998, *Planning for sustainability as a learning concept*, in «Ecological Economics», 26, pp.121-137
- Mocarelli L., 2020, *Trasformazioni tecnologiche e lavoro: una sfida senza fine*, in *Progresso inconsapevole. Gli impatti sociali delle rivoluzioni industriali*, a cura di L. Mocarelli e J. Perazzoli, Feltrinelli, Milano pp.45-46
- Mokyr J., 2010, *The Enlightened Economy: an Economic History of Britain, 1700-1850*, Yale University Press, Yale New Haven
- Molteni M., 2007, *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale* in «Impresa Progetto-Electronic Journal of Management», 2
- Morelli M., 2014, *Imprese sostenibili e gestione delle risorse umane* in «Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione», 3, pp.101-122

- Moscato D., 2016, *The brand behind the activism: Patagonia's DamNation campaign and the evolution of corporate social responsibility* in «Case Studies in Strategic Communication», 5
- Murari K., M. Bhandari, 2011, *Green HR: Going green with pride* in «Journal of Social Welfare & Management», 3/3-4, pp.35-38
- Nanni S., 2008, *Confraternite romane nel Settecento: spazi e forme delle cerimonie*, in «*Confrères et dévotions dans la catholicité moderne (mi-XV^e-début XIX^e siècle)*», l'École française de Rome, Rome, pp.169-191
- Nicoletti P., 2015, *Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa*, in «Osservatorio Isfol», 1-2, pp.105-122
- Nocenzi M., A. Sannella, 2020, *Perspectives for a New social Theory of Sustainability*, Springer, Cham
- Paniccia P., 2012, *Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'“albergo diffuso”*. Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali, in «Impresa Progetto-Electronic Journal of Management», 1
- Pascon T., 2015, *Corporate Sustainability e Sustainability Conference Calls. Un'analisi empirica*
- Pavione E., P. Gazzola, S. Amelio, J. Magrì, 2020, *Smart Industry e sviluppo sostenibile, imprese intelligenti e SDGs 2030*, in «Economia Aziendale Online», 11/1, pp.41-53
- Pedrini M., B. L. Cannatelli, 2011, *La gestione delle risorse umane verso la sostenibilità*, Carocci Editore, Roma
- Perrini F., A. Tencati, 2011, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano
- Persico M. G., F. Rossi, 2016, *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano
- Pirenne H., 1927, *Les villes du Moyen Âge. Essai d'histoire économique et sociale*. Lamertin, Bruxelles
- Rackham O., 1990, *Ancient landscape*, in O.Murray, S.Price (edd), *The Greek City from Homer to Alexander*, Oxford, pp.85-111
- Rackham O., 1996, *Ecology and pseudo-ecology: The example of ancient Greece*, in G. Shipley, J.B. Salmon (edd.), *Human Landscapes in Classical Antiquity*, London, pp.16-43
- Ragone G., 1998, *Dentro l'“àlso”*: economia e tutela del bosco sacro nell'antichità classica, in *Il sistema uomo-ambiente tra passato e presente*, a cura di C. A. Livadie, F. Ortolani, Edipuglia, Bari, pp.11-25
- Rao R., 2015, *I paesaggi dell'Italia medievale*, Carozzi, Roma

- Redaelli S., 2009, *Lo sviluppo sostenibile nell'esperienza aziendale di Sanpellegrino*
- Righi M. L., 1992, *Le lotte per l'ambiente di lavoro dal dopoguerra ad oggi* in «*Studi storici*», 33, 2/3, pp.619-652
- Rizos V., K. Tuokko, A. Behrens, 2017, *The Circular Economy: A review of definitions, processes and impacts*, in «*Research Report*», 8, pp.1-40
- Rossi A., L. D'Angelo (eds.), 2012, *Antropologia, risorse naturali e conflitti ambientali*, Mimesis, Milano-Udine
- Sachs J. D., 2015, *L'era dello sviluppo sostenibile*, Università Bocconi Editore, Milano
- Santi D., 2017, *Corporate social responsibility e Welfare aziendale*, Università Ca' Foscari Venezia
- Sarkar J., L. K. Jena, K. Sahoo, 2021, *Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework*, Vilakshan-XIMB, in «*Journal of Management*» 3
- Schwab K., 2016, *La Quarta Rivoluzione Industriale*, FrancoAngeli, Milano
- Schwab K., 2019, *Governare la Quarta Rivoluzione industriale*, FrancoAngeli, Milano
- Sheopuri A., A. Sheopuri, 2015, *Green HR practices in the changing workplace* in «*Business Dimensions*», 2/1, pp.13-26
- Silvestri M., 2015, *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*, in «*Strategie e pratiche delle culture contemporanee*», Gentes, anno II, 2
- Solari L., 2004, *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Cap.I, Carocci, Roma
- Solari L., A. Zanon, 2001, *La quasi fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella new economy*, 53, FrancoAngeli, Milano
- Solomon R.C., K. R. Hanson, 1983, *Above the bottom Line: An introduction to business ethics*, Harcourt Brace Jovanovich, New York
- Storey J., 2007, *Human resource management*, Thomas Learning, London
- Tarquinio L., 2021, *Il valore aggiunto e il contributo alla rendicontazione delle informazioni non-finanziarie. Bilancio ed informativa economico-sociale*, in «*Scritti in onore di Luciano Marchi*», Giappichelli Editore, Torino, pp.4-295
- Temporelli M., F. Colorni, B. Gamucci, 2017, *4.0. Fabbriche, professionisti e prodotti della Quarta rivoluzione industriale*, Hoepli, Milano
- Terranova A., 2020, *Green marketing: strategia d'innovazione e di sviluppo sostenibile delle imprese*
- Tosi L., 2006, *Umanesimo e mercato. Imprenditori o capitalisti?*, Morlacchi, Perugia

Uglietti G., 2013, *La gestione del capitale intellettuale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile*, Doctoral dissertation, Università Cattolica del Sacro Cuore

Uglione R., (a cura di), 1998, *L'uomo antico e la natura*. Atti del Convegno (Torino, 28-30 aprile 1997), CELID, Torino.

United Nations Conference on Environment and Development, 1992, *Declaration on Environment and Development*, Rio de Janeiro, Brazil

United Nations Conference on Sustainable Development, 2002, *Declaration on Sustainable Development*, Johannesburg, South Africa

United Nations Conference on the Human Environment, 1972, *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, Sweden

Vicari S., G. Verona, 2000, *La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource-based Management* in «Finanza Marketing e Produzione», 2

Vollero A., 2013, *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali* (Greenwashing risk in sustainability communication: managerial implications), in «Sinergie Italian Journal of Management», 31(Sep-Dec), pp.3-23

World Summit on Sustainable Development, 2002, *Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development*, Johannesburg, South Africa

Zamagni S., P. Venturi, 2017, *Da Spazi a Luoghi*, in «Short Paper», 13, pp.2-13

Zupi M., 2014, *Guardare al futuro (con un occhio al presente) La sostenibilità: significati, idee e sfide in Oxfam*, in «Diritto alla pace per un mondo sostenibile - XVIII Meeting sui diritti umani», 10 dicembre 2014

SITOGRAFIA

Corporate Social Responsibility. A business contribution to sustainable development.
European Commission Report 2002: [CSR \(community-wealth.org\)](http://community-wealth.org)

Footprint Report Eurojersey: [Sostenibilità - Sensitive® Fabrics \(sensitivefabrics.it\)](http://sensitivefabrics.it)

[GRI - Home \(globalreporting.org\)](http://globalreporting.org)

<http://www.certitalia.it/uni-en-iso-140012015/>

<https://businessschool.luiss.it/news/lapproccio-del-total-reward-qualche-provocazione-per-recuperarne-la-sapienza-originaria/>

<https://hidrasocietabenefit.it/servizi-di-valore/strategia-3p-profit-people-planet/come-redigere-un-bilancio-di-sostenibilita/>

<https://illatobdelmarketing.it/corporate-social-responsibility-4-esempi/>

<https://italianmarketing.org/corporate-social-responsibility-5-brand-da-cui-prendere-esempio/>

<https://sustainabilityaward.it/rapporto-italia-sostenibile-2021-cosa-emerge-dal-report/>

<https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions>

<https://www.ariasicura.it/microclima-negli-ambienti-di-lavoro/>

<https://www.eco-innovation.eu/eco-innovation-index/>

<https://www.economiesuisse.ch/it/dossier-politica/lo-sviluppo-sostenibile-avviene-diverse-dimensioni>

https://www.freeyourtalent.eu/blog/wp-content/uploads/2016/02/08_tesina_totalreward.pdf

<https://www.generazionevincente.it/?p=7915>

Rapporto annuale ISTAT 2015: [Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese \(istat.it\)](http://istat.it)

Rapporto annuale ISTAT 2021: [Rapporto annuale 2021 \(istat.it\)](http://istat.it)

Rapporto Italia Sostenibile 2021, Cerved: [Italia Sostenibile: La Prima Mappa Data-Driven | Cerved Research](http://cerved.com)

Regolamento CE 1221/2009: [Regolamento \(CE\) n. 1221/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio del 25 novembre 2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit \(EMAS\), che abroga il regolamento \(CE\) n. 761/2001 e le decisioni della Commissione 2001/681/CE e 2006/193/CE \(europa.eu\)](http://europa.eu)

[Sensitive® Fabrics: tessuti indemagliabili made in Italy - Eurojersey \(sensitivefabrics.it\)](http://sensitivefabrics.it)