



Corso di Laurea  
in Economia e Management

Tesi di Laurea  
in  
Organizzazione Aziendale

**Organizzazioni e sostenibilità ambientale  
Il ruolo della Corporate Social Responsibility  
come chiave del successo di un'organizzazione**

Prof. Nunzio Casalino

---

**Relatore**

Giusy Pontillo  
Matr.: 259731

---

**Candidata**

Anno Accademico 2022/2023

## **Ringraziamenti**

Ringrazio l'ateneo "Luiss Guido Carli" per avermi fatto vivere a pieno l'esperienza universitaria.

Ringrazio particolarmente il mio relatore, il Prof. Nunzio Casalino, per avermi incoraggiato sempre ed avermi insegnato a guardare le cose da una prospettiva nuova con le sue lezioni mai fini a sé stesse.

Alla mia famiglia, i miei amici, i miei compagni di università e a tutti quelli che hanno incrociato la loro vita con la mia lasciandomi qualcosa di buono.

Grazie per essere stati miei complici, ognuno a suo modo, in questo percorso intenso ed entusiasmante, nel bene e nel male.

## **Indice**

Introduzione.....	1
<b>1. L'importanza del contesto nelle organizzazioni aziendali che operano nel settore dell'antincendio e della sicurezza</b>	
1.1 Analisi del contesto aziendale: il modello P.E.S.T.L.E. ....	2
1.2 I ruoli degli attori operanti nel settore: organigramma e funzionigramma.....	7
1.3 Il ruolo della comunicazione come strumento di informazione.....	11
<b>2. Corporate Social Responsibility: driver per la sostenibilità</b>	
2.1 Cosa si intende per Corporate Social Responsibility.....	15
2.2 I benefici per l'azienda e per le società emersi dalle indagini dell'Unione Europea...	22
2.3 Responsabilità sociale d'impresa.....	28
2.4 Impatto della sostenibilità sugli aspetti economici e finanziari.....	31
2.5 Le teorie organizzative.....	34
<b>3. Gestione della sostenibilità nelle organizzazioni</b>	
3.1 Perché un'azienda deve essere sostenibile?.....	44
3.2 Le tre dimensioni della sostenibilità aziendale.....	44
3.3 Come e dove competere per la sostenibilità: Gap analysis.....	47
3.4 Emergenza climatica globale e politica internazionale.....	48
3.5 Relazione innovazione – sostenibilità.....	54
3.6. Formazione cultura aziendale.....	58
<b>4. Case study “G.T. impianti s.r.l”</b>	
4.1 L'azienda e la sua storia: G.T. impianti S.R.L. ....	65

4.2	Struttura organizzativa.....	67
4.3	Come le risorse umane vengono gestite all'interno della realtà dell'azienda.....	68
4.4	Mission e vision.....	70
4.5	Implementazione tecnologica del processo produttivo.....	70
4.6	Perché la GT Impianti è un'azienda è sostenibile.....	72
4.7	La macchina rigenera-polveri estinguenti.....	73
4.8	Considerazioni personali e cosa dovrebbe migliorare nell'azienda.....	78
	Conclusioni.....	79
	Bibliografia e fonti telematiche.....	81

## Introduzione

Recentemente la sostenibilità è divenuta il fulcro delle quotidianità dei più, i quali assumono costantemente contezza circa la sua rilevanza. Conseguenziale e naturale a questa moderna sensibilità sociale, nei riguardi di un futuro maggiormente sostenibile, è stato l'adeguamento ad essa di istituzioni ed imprese. Il nucleo di questo concetto, al contrario delle credenze comuni, è un'assunzione di responsabilità in relazione agli effetti delle decisioni imprenditoriali odierne sulle classi generazionali future. Questo implica la ricerca di un compromesso tra la massimizzazione del profitto aziendale e le conseguenze di quest'ultima sulla società e sull'ambiente. L'intento di questo componimento corrisponde con la dimostrazione di come le imprese abbiano adeguato la loro organizzazione interna e la loro strategia comunicativa con il fine di conformarsi a questo ideale *nouveau*. Inoltre, si analizzeranno le motivazioni parallele a quelle etiche e morali che spingono le imprese ad avvicinarsi al concetto di sostenibilità. L'incombente della crisi economica ha infatti reso il clima sempre più competitivo: competizione che, in unione ai lati negativi, presenta sfumature estremamente positive, come l'allineamento a politiche che hanno come perno l'adempimento delle esigenze della generazione presente evitando di minare e pregiudicare le opportunità dei posteri. La crisi offre quindi una nuova opportunità ai dirigenti delle imprese protagoniste di questo scenario moderno: quella di impiegare le proprie risorse con moralità e lungimiranza. Evitando l'ipocrisia purtroppo dilagante in questo ambito, il presente elaborato tenterà di evidenziare i profitti alternativi che le aziende ottengono dall'adeguamento alle politiche sostenibili. È innegabile infatti che la centralità acquisita da questo tema nell'interesse della classe dirigente politica, dei mass media, della società e dei consumatori, abbia influenzato gli interessi delle imprese, non unicamente per l'aspetto virtuoso del tema stesso. Lo scritto quindi si svilupperà in questa direzione, spiegando la modernizzazione volta alla sostenibilità tramite la Corporate Social Responsibility, business model, affrontato nel secondo capitolo dello stesso, che prevede che le aziende si impegnino ad operare in maniera tale da migliorare la società e l'ambiente, anziché degradarli. Per farlo, affronterò più dettagliatamente il tema dell'emergenza climatica nella sezione successiva. A concludere l'elaborato sarà il mio case study sulla GT Impianti, impresa che ha affrontato questo processo di innovazione sostenibile ideando un dispositivo rigenera-polveri estinguenti.

## **CAPITOLO 1: L'importanza del contesto nelle organizzazioni aziendali che operano nel settore dell'antincendio e della sicurezza**

### *1.1 Analisi del contesto aziendale: il modello P.E.S.T.L.E.*

L'analisi organizzativa a livello del *business system* richiede l'adozione di un punto di vista diverso e più ampio. La divisione del lavoro, l'interdipendenza e il coordinamento vanno, infatti, valutati nell'ambito di una prospettiva che interessa non più la singola azienda e le sue articolazioni<sup>1</sup>, ma il sistema<sup>2</sup> in cui essa è inserita. Ogni azienda è legata ad altri attori da molteplici relazioni, necessarie per l'acquisizione di risorse<sup>3</sup> e per la cessione dei risultati dell'attività di trasformazione economica<sup>4</sup> messa in atto.

Ampliare lo sguardo alle interdipendenze tra l'azienda e gli altri attori del sistema, alla ricerca di adeguate soluzioni di coordinamento, implica alcune ipotesi:

- l'ipotesi di interdipendenza interaziendale;
- l'ipotesi del *task environment* o dell'ambiente specifico;
- l'ipotesi dell'*embeddedness* o dell'ambiente istituzionale.

La prima ipotesi induce a considerare la singola azienda non come una nomade indipendente dal contesto di riferimento, ma come un attore in grado di condizionare il suo ambiente e di essere da esso influenzato: in tal senso, le scelte compiute dal *management* non hanno effetto solo all'interno dell'organizzazione, ma si riflettono anche oltre i confini dell'azienda. La seconda ipotesi implica che il contesto in cui è inserita l'azienda non sia valutato come un sistema a se stante, indefinito e indistinto (l'ambiente del pensiero economico neoclassico), ma sia invece considerato come insieme di attori che co-agiscono nei processi di *decision making*: il *management*, dunque, è in grado di compiere le proprie scelte distinguendo tra differenti e differenziate relazioni interaziendali nella ricerca delle soluzioni da adottare per risolvere le interdipendenze rilevate. In tal senso l'insieme complessivo delle relazioni del *business system* è in grado di esercitare un'influenza diretta o mediata sull'azienda.

Uno strumento di grande utilità per analizzare il contesto è rappresentato dal modello PESTLE<sup>5</sup>. E' una metodologia di analisi del contesto che valuta i macrofattori che possono avere un impatto decisivo sull'azienda. Aiuta ad analizzare i fattori esterni che influenzano un'organizzazione provenienti dal macroambiente. Il termine PESTLE è acronimo di sei

essenziali fattori: «Political», «Economical», «Social», «Technological», «Legal» e «Environmental».

I *fattori politici* si riferiscono al contesto politico che può condizionare significativamente uno specifico settore attraverso provvedimenti legislativi volti a regolamentarne il funzionamento (es. : la politica fiscale, il diritto del lavoro, diritto ambientale, restrizioni commerciali, le tariffe e la stabilità politica).

I *fattori economici* comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio ed il tasso di inflazione. Questi fattori hanno un grande impatto sul modo in cui operano le imprese e come prendono decisioni.

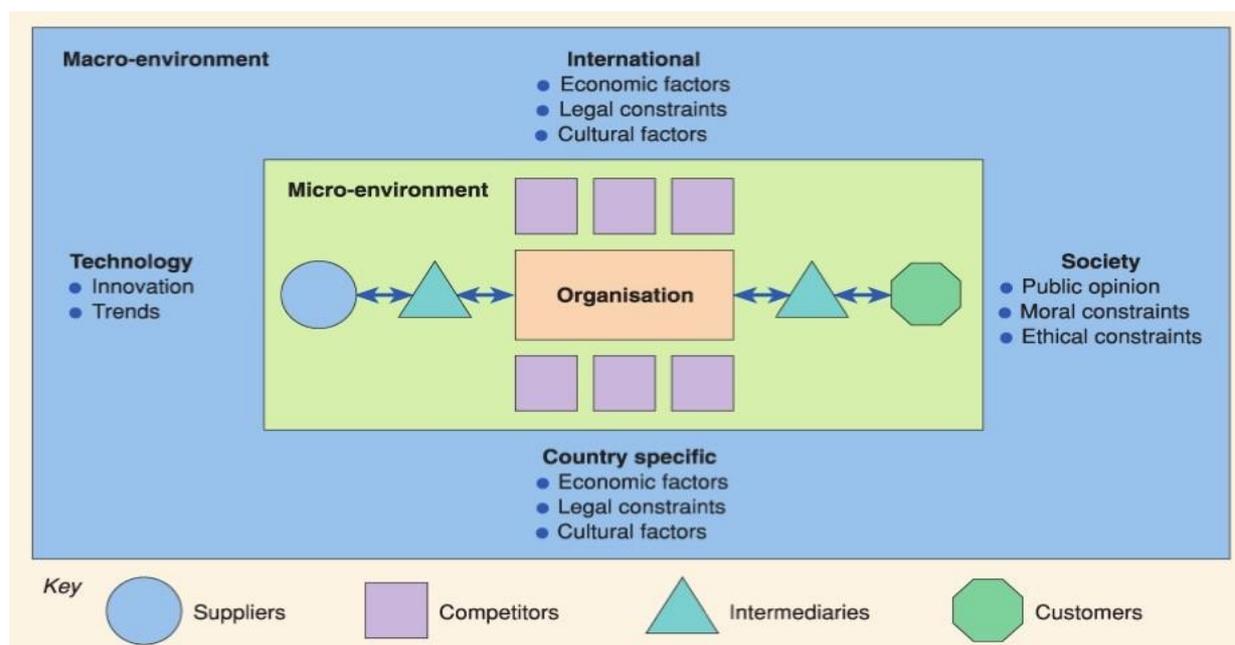
I *fattori sociali* evidenziano qualsiasi cambiamento nelle tendenze della società e il suo potenziale effetto sui consumatori dell'azienda come la salute, il tasso di crescita della popolazione, della distribuzione per età, carriera e sicurezza.

I *fattori tecnologici* si concentrano sul progresso della tecnologia e in che modo lo sviluppo della tecnologia giova ai clienti (ad esempio attività di ricerca e sviluppo, l'automazione, incentivi tecnologici e il tasso di cambiamento tecnologico). I fattori tecnologici possono determinare le barriere all'ingresso e influenzare le decisioni di outsourcing.

I *fattori legali* riguardano diritto dei consumatori, diritto antitrust, diritto del lavoro, della salute e della sicurezza.

I *fattori ambientali* fanno riferimento a situazioni globali come il riscaldamento globale, effetto serra, calamità naturali, ecc

**Figura 1 : ambiente interno e ambiente esterno**



Fonte: [www. Megamarketing.it](http://www.Megamarketing.it)

Nello specifico, per le aziende operanti nel settore antincendio e della sicurezza, l'analisi PESTEL è applicata tenendo conto dei seguenti elementi.

**Fattori legali.** Il Codice Prevenzione Incendi è un testo coordinato, definito dal Decreto Ministeriale del 3 agosto 2015, contenente tutte le leggi attualmente in vigore in materia di strategie antincendio e tecniche di progettazione. Il CPI viene costantemente aggiornato per riflettere la normativa esistente e adeguarsi anche alle novità tecniche del settore.

Il settore della manutenzione è regolato, invece, dal Decreto Ministeriale del 1 settembre 2021, che definisce le modalità di controllo e manutenzione periodica dei presidi antincendio. Le norme tecniche di settore, per esempio quelle pubblicate dall'UNI<sup>6</sup> sono invece il riferimento per la regola dell'arte menzionata all'interno delle leggi in vigore.

Tutte le aziende operanti nel settore devono, quindi, adeguarsi non solo alla normativa ma conoscere attentamente anche le norme tecniche per poter svolgere le proprie attività così come imposto dalla legislazione.

**Fattori politici:** l'azienda potrebbe essere soggetta a normative e regolamenti governativi riguardanti la sicurezza antincendio. Questi potrebbero includere requisiti di sicurezza, norme

di conformità, restrizioni sull'uso di determinati materiali e procedure di sicurezza obbligatorie. L'azienda dovrà monitorare attentamente queste norme e regolamenti e adeguarsi di conseguenza. Anche le politiche ambientali dei governi locali e nazionali possono avere la loro influenza. Le politiche sull'energia pulita potrebbero influenzare l'uso di sistemi antincendio e le tecnologie utilizzate per la produzione di apparecchiature antincendio. Le politiche fiscali del governo, come le tariffe sulle importazioni e le esenzioni fiscali, potrebbero influenzare i costi di produzione dell'azienda e quindi la sua competitività. Le politiche commerciali internazionali, come i trattati commerciali e le sanzioni commerciali, potrebbero influenzare la capacità dell'azienda di commerciare con altri paesi. Infine, la stabilità politica di un paese potrebbe influenzare la capacità dell'azienda di operare e produrre in modo efficiente e sicuro. In sintesi, l'azienda operante nel settore dell'antincendio deve monitorare attentamente i fattori politici che potrebbero influenzare il suo settore e adattarsi di conseguenza per garantire la sua competitività e la sicurezza dei suoi prodotti.

**Fattori economici:** le fluttuazioni del mercato possono influire sulle vendite dell'azienda. Ad esempio, durante le fasi di espansione economica, potrebbe esserci una maggiore domanda di prodotti antincendio, mentre durante le fasi di recessione, la domanda potrebbe diminuire. I costi dei materiali utilizzati per produrre i prodotti antincendio possono influire sui margini di profitto dell'azienda. Ad esempio, se il prezzo del rame, che viene utilizzato per produrre cavi antincendio, aumenta, i costi di produzione dell'azienda potrebbero aumentare. La disponibilità di manodopera qualificata può influenzare la produttività dell'azienda. Se c'è una carenza di personale qualificato, l'azienda potrebbe dover aumentare i salari per attirare e trattenere i lavoratori. Se l'azienda opera a livello internazionale, i tassi di cambio possono influire sulle entrate e sui costi dell'azienda. Ad esempio, se l'azienda vende prodotti in dollari americani, un forte aumento del valore dell'euro potrebbe ridurre le entrate dell'azienda.

**Fattori sociali:** la consapevolezza dell'importanza della sicurezza antincendio può influire sulla domanda di prodotti antincendio e sulla volontà dei clienti di investire in soluzioni antincendio di alta qualità. I cambiamenti demografici possono influenzare la domanda di

prodotti antincendio. Ad esempio, un aumento della popolazione anziana potrebbe portare a una maggiore richiesta di soluzioni antincendio per la sicurezza degli anziani. Gli stili di vita e le tendenze di consumo possono influenzare la domanda di prodotti antincendio. Ad esempio, la tendenza a utilizzare materiali edili ignifughi potrebbe aumentare la richiesta di soluzioni antincendio per la protezione degli edifici. La cultura della sicurezza può influire sulla domanda di prodotti antincendio e sulla propensione dei clienti a investire in soluzioni di alta qualità. Ad esempio, una cultura della sicurezza orientata alla prevenzione potrebbe portare a una maggiore domanda di soluzioni antincendio preventive. La pressione dell'opinione pubblica sulla sicurezza antincendio potrebbe influenzare l'immagine pubblica dell'azienda e la sua reputazione. Ad esempio, un incidente antincendio potrebbe attirare l'attenzione dell'opinione pubblica e mettere in discussione la qualità dei prodotti antincendio dell'azienda.

**Fattori tecnologici:** l'innovazione tecnologica può influenzare la competitività dell'azienda nel settore dell'antincendio. Ad esempio, nuove tecnologie di rilevamento e di spegnimento automatico degli incendi possono migliorare l'efficienza e l'affidabilità delle soluzioni antincendio dell'azienda. L'automazione può aumentare l'efficienza e la velocità della produzione di prodotti antincendio. L'uso di macchinari avanzati per la produzione di sistemi antincendio riduce i tempi di produzione e migliora la qualità del prodotto. La digitalizzazione può influenzare l'efficienza e la qualità dei prodotti antincendio. La creazione di piattaforme digitali per la gestione e il monitoraggio dei sistemi antincendio aumenta la sicurezza e la facilità d'uso per i clienti. L'uso di materiali innovativi può influenzare la qualità e l'efficacia dei prodotti antincendio. Ad esempio, l'uso di materiali ignifughi di nuova generazione può migliorare la resistenza al fuoco degli edifici e dei materiali da costruzione. La sicurezza informatica può influenzare la sicurezza e la protezione dei prodotti antincendio dell'azienda. Ad esempio, la protezione dei dati dei clienti e la prevenzione dei cyber-attacchi possono garantire la sicurezza dei sistemi antincendio e la reputazione dell'azienda.

## 1.2 I ruoli degli attori operanti nel settore: organigramma e funzionigramma

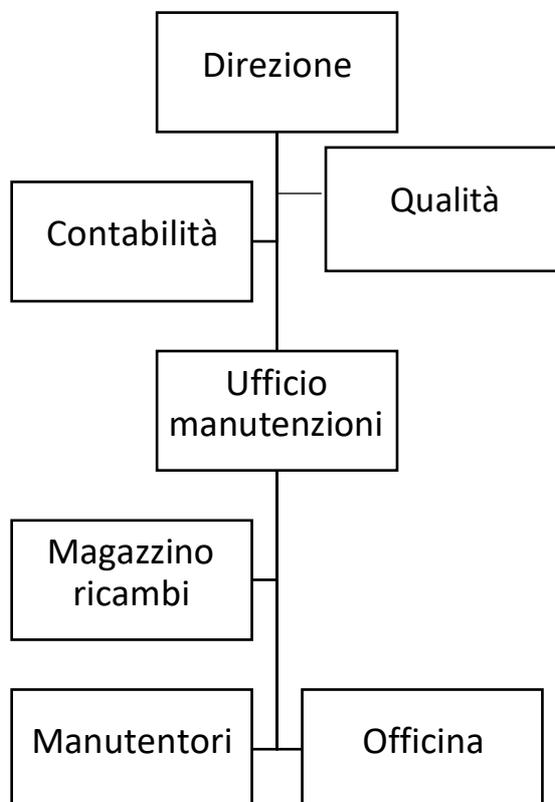
Secondo il modello<sup>7</sup> di seguito sviluppato per la valutazione dell'assetto organizzativo e dei meccanismi di relazione che caratterizzano un'organizzazione è fondamentale tenere conto di tre dimensioni: la dimensione tecnico-economica legata alla trasformazione delle risorse mediante il collegamento di attività omogenee o eterogenee dal punto di vista tecnologico; la dimensione politica, emergente dalle relazioni sociali e di potere che collegano le unità organizzative che devono svolgere quelle attività; la dimensione simbolica, cioè il risultato di un substrato culturale che accomuna o divide i membri dell'organizzazione. La forma organizzativa di una specifica azienda, dunque, può essere analizzata facendo riferimento a tre chiavi di lettura: l'infra-struttura, ad indicare una condizione sottostante la struttura stessa, la socio-struttura, contraddistinta da aspetti soprattutto sociali e la sovra-struttura che sovrasta le altre due e le condiziona più o meno direttamente. L'analisi dell'infrastruttura consente di evidenziare la connotazione tecnico-economica di una forma organizzativa, ovvero: 1) le attività eseguite all'interno dell'organizzazione per trasformare alcune risorse scarse (*input*) in risorse con valore maggiore (*output*); 2) le relazioni di interdipendenza che legano tali attività.

Per l'analisi della socio-struttura si adotta una prospettiva prevalentemente politica (ovvero di potere), nel senso che si evidenziano le unità organizzative, popolate da individui e gruppi, cui è demandato il compito di eseguire le attività infrastrutturali in base a relazioni di potere/dipendenza. Con l'analisi della sovrastruttura, infine, si sceglie una prospettiva simbolica, volta a riconoscere l'espressione collettiva della cultura e dei valori di un'azienda. La sovrastruttura ha, pertanto, un carattere preminentemente intangibile ed influenza -più o meno direttamente- il comportamento dei membri dell'organizzazione. A livello di azienda tradizionalmente si individuano alcuni modelli ideali di forme organizzative, cioè cambiamenti di infrastruttura, sociostruttura e sovrastruttura estrapolati dal contesto specifico di una singola azienda e utili come riferimento generale. Gli archetipi di base, utili per l'analisi delle forme organizzative a livello di azienda sono: le forme sociali, le forme funzionali, le forme divisionali, le forme a matrice, la forma a rete interna, la forma gruppo di imprese o *holding*. Gli elementi di fondo che concorrono ad individuare e differenziare ciascun archetipo sono molteplici. Tra i principali possono essere richiamati certamente: il criterio utilizzato nel raggruppamento delle unità, il grado di formalizzazione dell'assetto strutturale, la presenza di una o due dimensioni di base nel raggruppamento delle unità organizzative, la stabilità/temporaneità delle unità organizzative principali, l'appartenenza

dell'organizzazione ad una struttura proprietaria comprendente altre organizzazioni, ecc.

Entrando nello specifico del settore di riferimento, l'attività di manutenzione degli apparati antincendio segue una procedura prevista nel Manuale della Qualità, secondo la normativa UNI ISO 9001<sup>8</sup>, la quale prevede che i presidi antincendio e gli impianti devono essere regolarmente sottoposti ad attività di controllo (o verifica) e manutenzione. Le attività specifiche dipendono dal tipo di presidio. Le norme tecniche di riferimento solitamente elencano le attività minime richieste per eseguire una corretta manutenzione dei presidi. Le aziende del settore devono, quindi, essere correttamente informate sulle leggi e norme tecniche in vigore e addestrare il proprio personale allo svolgimento delle attività richieste. In genere ogni azienda è dotata di almeno un manutentore per tipologia di presidio per cui offre il servizio di manutenzione. In molti casi il manutentore può essere specializzato in più presidi, per esempio in quelli più comuni e diffusi come estintori portatili e carrellati, reti idranti e porte tagliafuoco (incluse le uscite di emergenza). Il personale d'ufficio dell'azienda provvede a organizzare la manutenzione secondo le scadenze previste dalle leggi e norme tecniche e concorda gli interventi con il cliente. Per la maggior parte degli interventi, il manutentore svolge le proprie funzioni direttamente sul posto. In certi casi il presidio può essere trasportato presso l'officina dell'azienda di manutenzione per lavorazioni particolari, purché sia garantita la protezione antincendio minima durante la mancanza del presidio in questione.

**Foto 2: Organigramma<sup>9</sup> azienda settore antincendio**



Fonte: G.T. impianti s.r.l., manuale della qualità ISO 9001:2015

**Figura 3: Funzionigramma<sup>10</sup> azienda settore antincendio**

Unità lavorativa	Descrizione
Direzione	La direzione definisce gli obiettivi di performance dell'azienda e organizza il lavoro in varie unità
Qualità	Il responsabile qualità o quality manager è la figura professionale che ha il compito di coordinare e gestire le attività di controllo della qualità dei processi. E' sua responsabilità verificare che gli stessi rispettino gli standards prefissati nel Manuale della Qualità.
Contabilità	Il personale della contabilità provvede ad emettere le fatture degli interventi svolti, così come comunicato dall'ufficio manutenzioni, e mantiene il controllo sui conti aziendali
Ufficio manutenzioni	L'ufficio manutenzioni gestisce i contatti con i clienti, sia sul lato commerciale e di trattativa che per l'organizzazione degli interventi di manutenzione da effettuare, impartendo istruzioni ai manutentori e all'officina
Magazzino ricambi	Il magazzino ricambi si occupa di approvvigionare tutte le componenti necessarie alle operazioni di manutenzione ordinaria e straordinaria, lavorando in stretta collaborazione con l'officina e l'ufficio manutenzioni
Manutentori	I manutentori sono i tecnici che svolgono solitamente il lavoro sul campo presso i clienti e possono essere specializzati in uno o più presidi antincendio o essere addestrati per interventi straordinari di una certa entità
Officina	L'officina provvede a tutte le lavorazioni interne che si svolgono
	regolarmente, come le attività di revisioni periodiche degli estintori

Fonte: Manuale della Qualità ISO 9001:2015

### *1.3 Il ruolo della comunicazione come strumento di informazione.*

Nell'ambito dei meccanismi di relazione un ruolo importante rivestono le comunicazioni, in termini di natura e frequenza delle interazioni che si intrecciano tra le diverse posizioni e nei rapporti con l'ambiente esterno. La diffusione della tecnologia dell'informazione e della comunicazione, e il conseguente bisogno comunicativo sono fattori che sicuramente influenzano l'andamento di una società. Hanno molta importanza soprattutto in un ambiente molto competitivo, dove esiste una intensa, pervasiva e imprevedibile pressione competitiva; pressione che l'ambiente tecnologico e socio-culturale esercita sulle aziende. La struttura organizzativa è metaforicamente rappresentata da una piramide ma nella realtà se la comunicazione organizzativa è ben gestita possiamo parlare di piramide rovesciata per cui sono tanti gli individui che forniscono un contributo sentendosi parte dell'organizzazione. Con questa logica viene meno la gerarchia autoritarismo cade; no decisioni dall'alto, no bassa cooperazione e partecipazione. Parlando di coinvolgimento in questa logica di piramide rovesciata dove quasi tutti prendono parte alle scelte decisionali e strategiche è necessario l'uso della delega ovvero comunico il perché delle scelte e delego il più possibile. Anche il clima organizzativo se coinvolgente motiva i dipendenti, questo impatta positivamente. Tutto quello che riguarda il decentramento delle decisioni e del potere è possibile se c'è una buona comunicazione che poi ha un ottimo riscontro anche sui clienti perché tutto si sveltisce e snellisce (aumenta il rischio però diguai alla periferia dell'organizzazione intesi come mala gestione delle procedure). Se funziona la comunicazione interna è chiaro che posso spingere di più sul decentramento delle decisioni e del potere a vantaggio dei clienti e dipendenti al livello più basso. Un'organizzazione è ciò che comunica sia verso l'esterno perché crea riconoscimento e consapevolezza sul pubblico esterno, ma anche verso l'interno perché aumenta e sensibilizza la percezione della propria. La comunicazione organizzativa è un insieme dei processi strategici e operativi di creazione, di scambio, di condivisione dei messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente<sup>15</sup>.

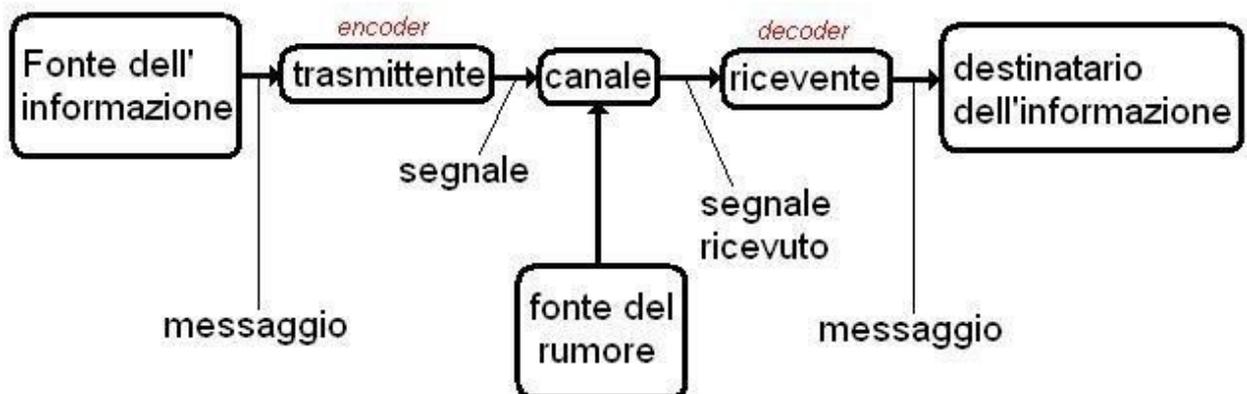
La comunicazione organizzativa si esprime attraverso innumerevoli forme:

- La comunicazione interna
- La comunicazione di marketing
- La comunicazione istituzionale
- La comunicazione economico-societaria

Secondo il codice Shannon e Weaver è importante che ci sia sempre tra mittente e ricevente un codice comune (inteso come linguaggio). Da questo punto di vista è importantissimo che chi si occupa di normalizzare il testo che manda il direttore generale prima di mandarlo al target si inoltrerà alle risorse umane. Inoltre il messaggio deve ricevere un feedback tramite un colloquio,questionari. Secondo il modello del codice è evidente che se vogliamo essere buoni comunicatori, dobbiamo saper gestire la fase dell'emittente, il contenuto del messaggio mai standard ma va customizzato a seconda dell'audience di riferimento. Il codice di invio e ricezione perché non sempre emittente e destinatario parlano la stessa lingua quindi il messaggio deve essere adattato al linguaggio di comunicazione del destinatario, il canale cambia a seconda del tipo di messaggio e dell'attenzione che vogliamo stimolare. La comunicazione non sempre funziona o non sempre è adeguata ai requisiti dell'organizzazione.

Figura 5: il modello del codice di c. e. shannon e w. Weaver, 1949

### Il modello matematico di Shannon e Weaver, 1949



fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

La comunicazione strategica riguarda la comunicazione e le modalità di condivisione di una strategia, della missione, dei valori e della cultura dell'azienda, le iniziative necessarie per motivare e coinvolgere le persone e favorire di conseguenza il rapporto dell'azienda con il suo mercato. Il passaggio da strategia ad azione è possibile solo quando la prima viene comunicata e trasferita. Comunicare non vuol dire solo trasmettere informazioni e conoscenze ma anche creare e alimentare una relazione , un rapporto di scambio, una interazione ispirata a valori di reciprocità e fiducia . Conoscere il *clima aziendale* , le aspettative e la percezione che le persone hanno della strategia d'impresa , del suo mercato, dei suoi concorrenti, della sua politica economica e finanziaria, delle sue criticità, è essenziale per definire in modo corretto una politica di comunicazione. La comunicazione operativa supporta i processi produttivi e gestionali di base, trasmettendo a tale scopo tutte le informazioni necessarie al loro svolgimento. Ottimizza i flussi di comunicazione legati ai processi di lavoro, favorendo la produzione e diffusione del *Know how*<sup>16</sup> aziendale e

L'ambiente dell'organizzazione oggetto di analisi non è una realtà oggettivamente identificabile; è funzione della sensibilità dell'organizzazione e di processi di attenzione e di interpretazione<sup>11</sup>. Al centro della visione dell'ambiente vi è comunque il concetto di dipendenza dell'organizzazione da altre organizzazioni, o meglio di interdipendenza. Secondo Pfeffer e Salancik (1978) i legami organizzativi in un settore saranno funzione del grado di concentrazione del settore stesso. In particolare la numerosità dei legami avrà una relazione ad U capovolta (v. Figura 4): si verificheranno pochi legami sia quando vi è un'elevata in un settore<sup>12</sup> , sia quando è bassa <sup>13</sup>. La tesi è spiegata nel seguente modo: quando in un settore operano numerose organizzazioni con limitate quote di mercato (bassa concentrazione) l'azione di un'organizzazione che si allea, si fonde, o incorpora un'altra organizzazione non influenzerà la percezione dell'*organization set*<sup>14</sup> degli altri attori; nel caso in cui la concentrazione è elevata ogni attore riesca a formarsi delle valide aspettative del comportamento delle altre organizzazioni. La legislazione anti-trust impedisce, almeno formalmente, inoltre, eventuali relazioni: si adotteranno quindi meccanismi di controllo delle interdipendenze di altro tipo. Saranno molto importanti le azioni di comunicazione indiretta, segnali in codice che le organizzazioni si trasmettono al fine di governare nel migliore dei modi, a loro vantaggio le interdipendenze.

---

<sup>1</sup> A livello micro

<sup>2</sup> A livello macro

<sup>3</sup> Tecnologie, conoscenze, personale

<sup>4</sup> Ben e i servizi

<sup>5</sup> Dei teorici Liam Fahey e V.K. Narayanan che ne furono i precursori.

<sup>6</sup> Ente Italiano di Normazione.

<sup>7</sup> Furman 1989

<sup>8</sup> è una norma riconosciuta a livello internazionale per la creazione, implementazione e gestione di un Sistema Gestione della Qualità per qualsiasi azienda.

<sup>9</sup> Rappresentazione grafica della struttura organizzativa aziendale che evidenzia i ruoli, i legami funzionali e gerarchici, la divisione dei compiti e le responsabilità tra i diversi attori che operano in azienda.

<sup>10</sup> Rappresentazione grafica delle relazioni esistenti tra le unità organizzative secondo criteri di funzionalità.

<sup>11</sup> Filtro, selezione e trattamento delle informazioni ricevute dall'esterno. Pfeffer e Salancik, 1978.

<sup>12</sup> Poche organizzazioni che coprono un'elevata quota di mercato

<sup>13</sup> Molte organizzazioni con piccole quote di mercato

<sup>14</sup> Evan elabora il concetto di *organization set* sulla base del modello di Merton del *role set* dell'individuo (Merton, 1949)

## 2. Corporate Social Responsibility : driver per la sostenibilità

### 2.1 Cosa si intende per Corporate Social Responsibility

È incontrovertibile come la cultura occidentale sia stata fin dall'antichità permeata dal principio secondo cui la proprietà e l'impresa sono fonti generatrici di ricchezza e benessere non solo per il singolo soggetto proprietario, ma per l'intera collettività nella quale l'impresa si trova a operare e quindi prove dell'esistenza di un concetto di una *Corporate Social Responsibility* (CSR o Responsabilità Sociale d'impresa - RSI, termini e acronimi che d'ora in poi verranno utilizzati indifferentemente come sinonimi) esistano da svariati secoli. Tuttavia, studi e analisi dedicati specificamente alla CSR sono stati condotti solo nell'era moderna e principalmente nel XX° secolo. Pur non essendo scopo centrale di questa ricerca esaminare l'evoluzione dei significati che via via sono stati attribuiti alla CSR, si ritiene opportuno presentare una breve sintesi dei vari approcci susseguitisi dagli anni '50 fino ai giorni nostri, a cura di economisti d'azienda, sociologi, studiosi d'etica, *manager* e imprenditori sia in Italia che in Europa e soprattutto negli Stati Uniti, data l'elevata influenza che le *corporation* di quest'ultimo paese già esercitavano sulla società e sui costumi. Infatti, prima che in Europa, le grandi imprese americane si erano differenziate dal vecchio modello d'impresa, in cui proprietà e controllo erano associati, diventando organizzazioni possedute da azionisti (*stockholders*) che avevano un coinvolgimento solo formale e in realtà irrilevante nella loro gestione. Di conseguenza, le *corporations* si erano sempre più trasformate in entità autonome, dotate di un accresciuto potere esercitato sull'intera società e capaci di perseguire scopi e di assumere decisioni non sempre e non esclusivamente orientate al conseguimento degli interessi dei loro investitori. Alla fine degli anni '70, un'ulteriore significativa teorizzazione per comporre l'apparente contrapposizione tra aspettative economiche e aspettative di altra natura, nella definizione della CSR, viene fornita da un altro accademico americano, Archie B. Carroll, che nel 1979 pubblica il saggio *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, dove sostiene che la responsabilità sociale dell'impresa comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società, in un dato momento, vanta verso le imprese e le organizzazioni. Carroll elabora uno schema concettuale, non rigido e destinato a evolversi nel tempo, per adattarsi ai cambiamenti dei problemi e concepisce la CSR come un modello a quattro stadi, così sintetizzabile:

- 1) essenzialmente, la prima responsabilità sociale delle imprese è quella economica, secondo la quale esse, cellule economiche fondamentali della società, hanno la primaria responsabilità di produrre i beni e i servizi che la società richiede e di venderli conseguendo un profitto. Quindi, l'impresa deve essere redditizia e produrre un accettabile profitto per l'investimento dei suoi proprietari, creare occupazione, assicurare ai dipendenti un'equa retribuzione, sviluppare nuove tecnologie. Tutte le altre funzioni sono affermate sulla base di questo fondamentale assunto;
- 2) come la società ha autorizzato il sistema economico permettendo alle imprese di svolgere la loro funzione produttiva, quale adempimento parziale del "contratto sociale", così ha anche emanato le regole di base - leggi e regolamenti - nel rispetto dei quali ci si aspetta che le imprese operino. La società si attende che le imprese perseguano i loro obiettivi economici all'interno e nel rispetto dell'ordinamento giuridico. La responsabilità legale prevede, quindi, che le imprese agiscano nel rispetto e nei limiti delle norme vigenti;
- 3) sebbene le prime due categorie di responsabilità racchiudano norme etiche, ci sono comportamenti e attività ulteriori che non sono necessariamente codificati dalle leggi, ma che pur tuttavia i componenti della società si attendono dalle imprese. Le responsabilità etiche non sono meglio precisate e conseguentemente sono quelle di più difficile gestione per le imprese. Sebbene sia ancora dibattuto cosa sia etico e cosa non lo sia, è incontrovertibile che la società ha verso le imprese aspettative che vanno ben oltre l'osservanza delle norme legali. Dato quanto sopra, è intuibile che, inevitabilmente, i *manager* si trovino spesso ad assumere decisioni controverse nel campo degli obblighi etici, in quanto non c'è un'ampia condivisione di ciò che è etico e di ciò che non lo è;
- 4) per ultimo, le responsabilità discrezionali (o volontarie) sono quelle per le quali la società ha una percezione ancora meno chiara di quella delle responsabilità etiche. Esse sono lasciate alla valutazione individuale e alla discrezione della singola impresa e pertanto può essere impreciso parlare, per questa categoria, di vere e proprie responsabilità. Tuttavia, effettivamente, esistono aspettative della società affinché le imprese svolgano funzioni ulteriori rispetto a quelle finora descritte. Queste funzioni sono puramente volontarie e la decisione di svolgerle è motivata esclusivamente dall'intenzione dell'impresa di impegnarsi in scopi sociali non obbligatori, non imposti dalla legge, né richiesti alle imprese per norme etiche. Esempi di tali attività possono essere l'effettuazione di erogazioni liberali, l'organizzazione di corsi aziendali contro l'abuso delle droghe, l'addestramento dei disoccupati o la gestione di asili nido per aiutare le dipendenti madri. Il punto essenziale di tutte queste attività volontarie - che corrispondono a quelle comprese nel terzo cerchio del CED - è che anche in caso di un loro mancato svolgimento l'impresa non viene per

sé considerata immorale.

Questa definizione della CSR in quattro categorie distinte di responsabilità richiede una costante ricognizione dei possibili movimenti da una categoria alla successiva, come ad esempio, il passaggio dell'aspettativa di produrre prodotti sicuri dalla categoria etica a quella legale, per la sopravvenuta emanazione di norme a tutela dei consumatori. La responsabilità sociale è, quindi, un obiettivo mobile, variabile nel tempo.

Carroll sottolinea come una determinata azione imprenditoriale possa impattare simultaneamente su diverse responsabilità di queste quattro categorie: per esempio, se un produttore di giocattoli decide di fabbricare giocattoli sicuri, sarebbe contemporaneamente responsabile sotto i profili economico, legale ed etico. Lo schema a quattro stadi della CSR può essere utilizzato per identificare le motivazioni delle azioni imprenditoriali, così come per sollecitare l'attenzione sulle aspettative etiche e discrezionali che sono spesso trascurate dai *manager*.

Circa un decennio dopo, nel 1991, Carroll<sup>1</sup> sviluppa e approfondisce ulteriormente la sua tesi, illustrando graficamente e in modo efficace le quattro componenti della sua definizione di CSR, incorporando il suo modello nella famosa "Piramide della CSR", che gode tuttora di vasta condivisione tra gli studiosi.

Carroll sostiene che, affinché la CSR sia accettata dagli imprenditori coscienziosi, essa deve essere interpretata in maniera da abbracciare l'intera gamma delle quattro responsabilità sociali: quelle economiche, legali, etiche e filantropiche, che possono essere raffigurate come una piramide. Secondo Carroll, tutte queste responsabilità sono sempre esistite, ma solo negli ultimi anni le funzioni etiche e filantropiche hanno assunto un rilievo importante.

Nel soffermarsi più da vicino sulle quattro tipologie di responsabilità, l'autore ne tratteggia così le peculiarità:

- **responsabilità economiche:** storicamente, le imprese sono state create quali entità economiche dirette a fornire beni e servizi ai componenti della società. La finalità lucrativa è stata la motivazione primaria per gli imprenditori. Prima di ogni altro aspetto, l'impresa ha costituito la cellula economica della nostra società: come tale, il suo ruolo principale era di produrre beni e servizi di cui i consumatori avevano necessità e conseguire in questo processo un profitto accettabile. In un certo momento storico l'idea del profitto come motivazione dell'impresa si è trasformata nella nozione del *massimo profitto* e tale concetto si è imposto da allora come un valore durevole. Tutte le altre responsabilità sociali dell'impresa sono previste sulla base delle responsabilità economiche delle imprese, perché, in assenza di esse, tutte le altre sarebbero considerazioni irrilevanti.

- **Responsabilità legali:** la società non ha solo autorizzato le imprese a operare secondo la logica del profitto, perché allo stesso tempo si aspetta che esse osservino le normative vigenti come regole di base nel rispetto delle quali le imprese devono operare. Quale adempimento parziale del “contratto sociale” tra la società e le imprese ci si aspetta che queste ultime perseguano la loro *mission* economica nel quadro dell’ordinamento normativo. Le responsabilità legali riflettono una prospettiva di “principi etici codificati”, nel senso che esse racchiudono concetti di base di un’equa operatività come stabiliti dai nostri legislatori. Esse sono raffigurate nel secondo strato della piramide per rappresentare il loro sviluppo storico, ma devono essere considerate quali coesistenti con le responsabilità economiche e quali precetti fondamentali sui quali si fonda il sistema della libera impresa.
- **Responsabilità etiche:** sebbene le responsabilità economiche e quelle legali comprendano norme etiche in merito all’imparzialità, equità e giustizia, le responsabilità etiche abbracciano quelle attività e pratiche che sono attese o vietate dai componenti della società, quantunque esse non siano codificate nel dettato di alcuna legge. Le responsabilità etiche comprendono quegli standard, quelle norme, quelle aspettative che riflettono le preoccupazioni per ciò che i consumatori, i dipendenti, gli azionisti e la comunità considerano come equo, giusto o appropriato per il rispetto e la salvaguardia dei diritti morali degli *stakeholder*. In un certo senso, i cambiamenti delle etiche e dei valori precedono l’emanazione delle leggi, perché essi costituiscono la forza propulsiva per l’introduzione delle stesse nuove normative. Per esempio, i movimenti per la tutela ambientale, per i diritti civili e per la protezione dei consumatori hanno espresso i cambiamenti di base nei valori della società e così possono essere considerati come gli antesignani etici che hanno precorso la successiva legislazione. In altre parole, le responsabilità etiche possono essere viste come stimolo dei nuovi valori che stanno emergendo e delle norme ai quali la società si aspetta che le imprese si conformino, sebbene questi valori e queste norme possano riflettere *performance* di standard più elevati rispetto a quelli al momento imposti dalla normativa. In questo senso le responsabilità etiche sono spesso non ben precisate o continuamente dibattute nel pubblico in merito alla loro legittimità e così frequentemente le imprese incontrano difficoltà ad affrontarle. Sovrapposti a queste aspettative etiche che emanano dai movimenti sociali ci sono i fondamentali principi etici della filosofia morale, quali la giustizia, i diritti e l’utilitarismo. Poiché ormai i movimenti etici aziendali hanno con convinzione riconosciuto che le responsabilità etiche sono un legittimo componente della CSR, esse vengono rappresentate nello strato successivo della piramide della CSR. Va tenuto costantemente presente che queste responsabilità etiche sono in relazione dinamica con la categoria delle responsabilità legali, cioè esse fanno costantemente pressione sulla categoria delle responsabilità legali, affinché queste ultime si amplino, mentre contemporaneamente alzano le aspettative sugli imprenditori, affinché operino a livelli di standard superiori a quelli stabiliti dalle norme.

- **Responsabilità filantropiche:** queste responsabilità racchiudono le iniziative aziendali che rispondono alle aspettative della società in merito alla circostanza che le imprese si comportino da buoni cittadini della comunità aziendale. Esse comportano l'impegno attivo in iniziative e programmi per la promozione del benessere umano e della benevolenza, come l'erogazione di liberalità per l'arte, per l'istruzione o per la comunità. Il tratto distintivo tra le responsabilità filantropiche e quelle etiche è che le prime non sono attese in un senso etico o morale. Le comunità desiderano che le imprese contribuiscano con le loro risorse finanziarie, con i mezzi e il tempo dei propri dipendenti a programmi e scopi umanitari, ma non considerano le imprese moralmente biasimevoli, se esse non raggiungono gli standard desiderati. Pertanto, le responsabilità filantropiche sono più discrezionali e volontarie da parte delle imprese, sebbene ci siano sempre aspettative dei gruppi sociali per la loro assunzione.

Un'importante ragione per distinguere tra loro le responsabilità etiche e quelle filantropiche è data dal fatto che alcune imprese si considerano socialmente responsabili, solo per il fatto di essere buoni cittadini della comunità aziendale. Questa distinzione rende chiaramente comprensibile il fatto essenziale che la CSR comprende le aspettative filantropiche ma non è limitata a esse. In effetti, si potrebbe contestare che la filantropia è altamente desiderata e apprezzata ma essa è in realtà meno importante delle altre tre categorie di responsabilità sociali. In un certo senso, la filantropia è il tocco finale che completa l'apice della piramide della CSR. La piramide della CSR proposta da Carroll è formata da quattro strati di responsabilità di importanza decrescente dalla base all'apice. La piramide, illustrata alla figura n. 1, ritrae i vari componenti della responsabilità sociale, partendo dal principio fondamentale che le prestazioni economiche sostengono tutte le altre. Nel contempo, ci si aspetta che l'attività imprenditoriale rispetti le leggi, poiché queste rappresentano la codificazione della società dei comportamenti accettabili e di quelli proibiti. Le responsabilità successive delle imprese sono quelle etiche, che nella loro essenza costituiscono gli obblighi di fare ciò che è onesto, giusto, equo e di evitare o minimizzare danni agli *stakeholder* (dipendenti, consumatori, ambiente e altri). Per ultimo, ci si attende che le imprese siano buoni cittadini della comunità aziendale, aspetto che è inglobato dalle responsabilità filantropiche, per le quali ci si aspetta che le imprese contribuiscano alla comunità e al miglioramento della qualità della vita con risorse finanziarie e umane.

La metafora della piramide intende rappresentare i distinti componenti che, considerati nel loro insieme, costituiscono la responsabilità sociale d'impresa: sebbene i quattro componenti siano stati trattati come concetti separati per facilità di analisi, essi non si escludono a vicenda e non devono essere interpretati come contrapposizione delle responsabilità economiche con altre categorie di responsabilità. Nel contempo, l'analisi dei diversi componenti aiuta i *manager* a realizzare che le diverse categorie di responsabilità e obbligazioni sono tra loro in una costante e dinamica tensione. Gli aziendalisti più tradizionali potrebbero considerare ciò come un conflitto tra "l'obiettivo dell'impresa verso il profitto" in contrapposizione con "l'obiettivo della preoccupazione verso la società", ma è evidente che questo punto di vista non sarebbe che una semplificazione eccessiva, da evitare. La prospettiva della CSR o degli *stakeholder* riconoscerebbe che queste tensioni costituiscono realtà aziendali e organizzative, ma si concentrerebbe sulla piramide come su

un insieme compatto e sulle modalità con le quali l'impresa potrebbe assumere decisioni, iniziative e sviluppare programmi che in sostanza soddisfino tutte le responsabilità componenti. In sintesi, la responsabilità sociale complessiva delle imprese comprende simultaneamente l'adempimento delle loro responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche o, detto in termini manageriali, le imprese socialmente responsabili dovrebbero sforzarsi di conseguire un profitto, osservare le leggi, mantenere una condotta moralmente ineccepibile ed essere buoni cittadini della comunità aziendale. A prima vista, questa serie di responsabilità può sembrare ampia e in contrasto con le classiche teorie economiche, secondo le quali il *management* ha una sola responsabilità: la massimizzazione del profitto per i suoi azionisti. Milton Friedman, l'economista più esplicito sostenitore di questa teoria, negli anni a cavallo tra i '60 e i '70, ha sostenuto che le questioni sociali non sono preoccupazioni degli imprenditori e che questi problemi dovrebbero essere risolti dalle dinamiche non regolamentate del sistema di libero mercato. Secondo Carroll, le argomentazioni di Friedman perdono parte della loro robustezza quando si considerano le sue asserzioni nel loro complesso<sup>2</sup>. Friedman postulò nel 1970 che il *management* ha "l'obiettivo di far denaro quanto più possibile, conformandosi contemporaneamente alle regole di base della società, sia a quelle racchiuse nelle leggi che a quelle costituite da usanze e consuetudini etiche". Molti studiosi si concentrano sulla prima parte dell'asserzione di Friedman, trascurando la seconda. Risulta evidente dal contenuto complessivo dell'asserzione che i profitti e la conformità alle leggi e alle usanze etiche abbracciano i tre componenti della piramide della CSR, lasciando escluse solo le responsabilità filantropiche. Carroll prosegue considerando che sebbene sia corretto per un economista sostenere questa teoria, attualmente non si incontrerebbero molti imprenditori ed *executive* disposti a escludere i programmi filantropici dalla gamma delle attività delle loro aziende. Sembra quindi che le imprese non incontrino problemi significativi nell'accettare i ruoli di buoni cittadini della comunità aziendale, razionalizzando questa prospettiva come espressione di un illimitato interesse egoistico.

**Figura n.6:** – La piramide della Corporate Social Responsibility di Carroll



**Fonte:** Carroll A., op. cit, p. 44

## **2.2 I benefici per l'azienda e per la società emersi dalle indagini dell'Unione Europea**

La Commissione Europea nel 2014, in prossimità della conclusione del piano strategico 2011- 2014, ha svolto una ricerca per sollecitare osservazioni in merito all'efficacia delle proprie iniziative, ai ruoli che dovrà svolgere in futuro, ai problemi principali della CSR e al grado di impatto e influenza che le iniziative politiche hanno avuto in merito. Le conclusioni dell'indagine, destinate a essere utilizzate per la programmazione delle linee di azione per il quinquennio successivo, hanno individuato nelle imprese (71%), nelle organizzazioni civili (53%), internazionali (47%) e nelle autorità pubbliche, transazionali, nazionali e regionali (41%) i più influenti attori del processo CSR, confermando, così, l'approccio della Commissione che nella propria strategia del 2011 aveva attribuito alle imprese stesse un ruolo chiave nella gestione di tale processo. L'indagine si componeva di diverse domande, sottoposte attraverso un questionario. Alla domanda concernente le motivazioni per cui si riteneva che la CSR fosse importante per le imprese, per la quale era prevista una risposta aperta, sono state date risposte secondo le quali la CSR<sup>3</sup> principalmente:

- obbliga le imprese a sviluppare una strategia a lungo termine e così le società che si

impegnano nella CSR adottano una visione lungimirante e sono in grado di identificare meglio nuovi rischi e opportunità, che in definitiva possono permettere loro accesso a nuovi inesplorati mercati;

- permette all'impresa di dotarsi di una missione e di una visione: quando le aziende fissano delle linee guida trasparenti in merito a ciò che si attendono dai loro dipendenti e qual è il loro contributo alla società, esse creano una cultura con la quale i dipendenti possono relazionarsi, accrescendo le proprie capacità di attrazione e conservazione delle migliori risorse professionali e migliorando nel complesso la produttività della forza lavoro;

- crea innovazione: l'acquisizione di una migliore conoscenza delle aspettative e delle limitate risorse degli *stakeholder* favorisce la progettazione di nuovi prodotti e servizi da una prospettiva che contribuisce alla soluzione dei problemi globali. La CSR migliora la pluralità nella forza lavoro, uno dei maggiori fattori propulsivi dell'innovazione, perché essa permette di identificare nuovi bisogni sociali;

- aiuta le imprese a prevedere in anticipo i rischi ambientali e sociali che possono incidere sulla struttura dei costi e, attraverso un potenziamento della gestione dei rischi, permette una riduzione dei costi nel lungo termine;

- migliora l'immagine dell'impresa e la fedeltà a essa: sebbene l'impresa sia percepita meglio del governo, un numero significativo di persone non ha fiducia nel mondo imprenditoriale e si sente impotente. Il ruolo di una strategia della CSR è vitale, poiché quando essa è efficace migliora la fiducia dei consumatori. Mediante la CSR le imprese ottengono una "licenza sociale" per operare sul mercato. Secondo gli intervistati, queste misure generano una più alta redditività e una crescita a lungo termine del valore azionario.

A un secondo quesito, sempre a risposta aperta, sul perché la CSR sia importante per l'impresa, sono state fornite tre categorie di risposte, secondo le quali la CSR<sup>4</sup>:

- dà più potere a tutti gli *stakeholder*. La funzione dell'impresa è di soddisfare le necessità concrete e indefinite. La CSR richiede l'attiva partecipazione dei componenti della società e così incoraggia il coinvolgimento di tutti i gruppi sociali. Questo processo rende la società corresponsabile delle scelte effettuate da tutte le persone nelle loro vesti di consumatori, azionisti o *manager* e le imprese più consapevoli delle necessità dei consumatori;

- assicura la sopravvivenza dell'impresa: se la CSR viene intrapresa come parte di un approccio collaborativo con tutti i relativi *stakeholder*, essa, imponendo una visione a lungo termine, può portare alla creazione di valore e a uno sviluppo economico inclusivo. Una completa implementazione della CSR nelle imprese può avere un impatto positivo sul mondo

circostante, trasformandole in guide per la creazione di occupazione e sviluppo di specializzazioni; tenendo in considerazione la sostenibilità delle risorse naturali, aiuta a ridurre le diseguaglianze e migliora gli standard di vita;

- crea un circolo virtuoso: le imprese che prendono in considerazione la sostenibilità sono in grado di innalzare il livello di consapevolezza delle pratiche di sostenibilità e ciò crea un incremento nelle forniture di prodotti sostenibili e incrementa la consapevolezza dei consumatori, che a sua volta alimenta la richiesta di prodotti sostenibili, generando un circolo virtuoso di progresso sociale.

**La tabella n. 1** riassume i benefici derivanti all'azienda, ai suoi *stakeholder* e alla collettività più ingenerale dall'adozione di politiche di CSR.

**Tabella n. 1– I benefici della CSR**

<i>Stakeholder</i>	<b>Benefici per l'impresa</b>	<b>Benefici per gli stakeholder</b>
Lavoratori/dipendenti	Attrazione dei migliori collaboratori del territorio Fidelizzazione del personale Senso di appartenenza e spirito di squadra Condivisione di valori e morale più alto	Ambiente di lavoro migliore e più sicuro Orgoglio e spirito di squadra Maggiore attenzione all'equa retribuzione e alla crescita professionale Migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata
	Aumento delle capacità e della produttività Diminuzione della conflittualità	Coinvolgimento nei processi decisionali
Consumatori/clienti	Aumento della <i>customer satisfaction</i>	Migliore qualità reale dei

	<p>Migliore posizione del marchio e aumento della qualità percepita del <i>brand</i> aziendale</p> <p>Possibilità di rispondere alle esigenze di nuovi clienti</p> <p>Rispetto degli standard di qualità sempre più sofisticati</p> <p>Miglioramento nelle modalità e tempistiche dei pagamenti</p> <p>Maggiore fidelizzazione</p>	<p>prodotti o servizi</p> <p>Migliore trasparenza percepita</p> <p>Maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi</p> <p>Più facile accesso alle informazioni e alle risposte</p>
<p>Pubblica Amministrazione</p>	<p>Migliore dialogo e opportunità di collaborazione con la PA e con le autonomie funzionali del territorio</p> <p>Legittimazione a operare e snellimento burocratico</p> <p>Riduzione dei controlli da parte degli organismi pubblici</p> <p>Vantaggi nelle gare per contratti e appalti (maggiore punteggio a fronte di certificazioni ambientali o “eticosociali”)</p>	<p>Entrate fiscali più eque</p> <p>Condivisione di progetti di reciproca utilità</p> <p>Minori costi di controllo e vigilanza</p> <p>Opportunità di investimenti per lo sviluppo del territorio</p>
<p>Concorrenti</p>	<p>Riconoscimento di una migliore capacità gestionale</p> <p>Nuove opportunità di <i>business</i> e nuove nicchie di mercato</p>	<p>Concorrenza leale</p> <p>Mercato più corretto</p>

Fornitori	Minori costi di transazione Aumento della correttezza negoziale Possibilità di collaborazioni durature e solide	Rispetto dei tempi e delle modalità di pagamento Miglioramento delle relazioni e loro
		evoluzione verso vere e proprie <i>partnership</i>
Collettività	Aumento della fiducia da parte della comunità Rafforzamento dell'immagine, della reputazione aziendale e della credibilità, all'interno e all'esterno del perimetro	Contributi di competenze qualificate e progettualità Sviluppo indiretto dell'economia (indotto) Supporto alle
	aziendale, nella comunità locale	associazioni locali
	Sviluppo della coesione sociale in <i>partnership</i> con gli <i>stakeholder</i> del territorio (tra cui scuole, istituzioni, etc.)	Innovazione tecnologica e scientifica

<p>Ambiente / Generazioni Future</p>	<p>Minori costi per lo smaltimento rifiuti e per le emissioni di gas a effetto serra</p> <p>Risparmio energetico e idrico</p>	<p>Minori emissioni inquinanti ed esternalità negative</p> <p>Tutela e conservazione del patrimonio ambientale</p> <p>Uso corretto delle risorse naturali</p>
<p>Finanziatori e assicuratori</p>	<p>Migliore accesso al credito bancario</p> <p>Maggiore grado di attrattività dei più importanti fondi di investimento</p> <p>Minori premi a fronte di minori rischi</p>	<p>Gestione dei rischi più approfondita e conseguente riduzione di eventi negativi</p> <p>Sostenibilità dell'impresa nel creare valore</p>
<p>Imprenditore e proprietari</p>	<p>Aumento della fiducia nel <i>management</i></p> <p>Opportunità di abbassare il costo del capitale</p> <p>Riduzione dei rischi</p> <p>Modelli di gestione più manageriali e meno legati a vicende familiari</p>	<p>Aumento della redditività</p> <p>Migliore continuità dell'azienda</p> <p>Maggiori possibilità di successo imprenditoriale</p> <p>Migliori <i>performance</i> economico-finanziarie nel medio-lungo periodo</p>
		<p>Maggiori capacità di innovazione</p>

### 2.3 Responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità

Secondo alcuni autori, il tema della crescita economica sostenibile si è imposto per la prima volta all'attenzione degli studiosi agli inizi degli anni '70: la Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano<sup>5</sup>, tenutasi a Stoccolma nel giugno 1972, approvava ventisei principi-guida per indirizzare le nazioni del mondo verso la conservazione e il miglioramento dell'ambiente umano. Nello stesso anno, il **Club di Roma**, un'associazione informale di autorevoli personalità del mondo politico, imprenditoriale, scientifico, intellettuale, tutte preoccupate dalla crescente minaccia di un consumo illimitato delle risorse naturali in un mondo sempre più interdipendente e desiderose di contribuire a realizzare, in una visione lungimirante, un futuro migliore per il genere umano e il pianeta, pubblicava lo studio commissionato due anni prima al Massachusetts Institute of Technology (MIT). Secondo le conclusioni dello studio, se le tendenze di crescita della popolazione mondiale, dell'industrializzazione, dell'inquinamento, della produzione di alimenti, dell'impovertimento delle risorse naturali fossero rimaste immutate, i limiti alla crescita sul nostro pianeta sarebbero stati raggiunti in una data imprecisabile dei prossimi cento anni, con un probabile improvviso e incontrollabile declino della popolazione e della capacità produttiva. Lo studio continuava sottolineando che sarebbe stato possibile modificare le tendenze di sviluppo e giungere a una condizione di stabilità ecologica ed economica, sostenibile anche nel futuro, progettando lo stato di equilibrio globale in modo che le principali necessità di ciascun individuo fossero soddisfatte e che ciascuna persona potesse disporre di pari opportunità per realizzare il proprio potenziale umano: se questo fosse stato l'obiettivo condiviso della popolazione globale, tanto prima si fosse iniziato a cercare di realizzarlo, tanto maggiori sarebbero state le probabilità di successo.

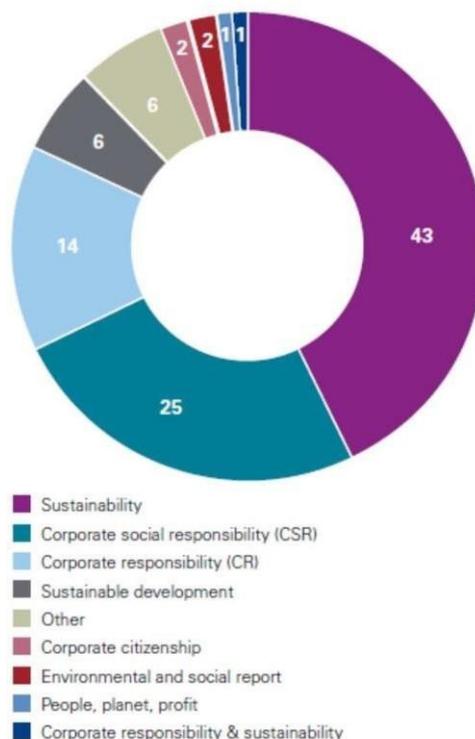
Il rapporto, tradotto in diverse lingue e ampiamente diffuso, introduceva per la prima volta l'espressione "**sostenibilità dello sviluppo**" e innescava un'innunerevole serie di studi, analisi e convegni diretti ad approfondire, aderire o confutare i risultati del MIT, raggiungendo così pienamente lo scopo voluto dai promotori di stimolare un ampio dibattito sui dilemmi dell'umanità e favorire una presa di coscienza della necessità di una transizione dal puro sviluppo all'equilibrio globale. A distanza di quindici anni dal rapporto del MIT, nel 1987 la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo ("Commissione Brundtland") pubblicava il rapporto "**Our Common Future**", nel quale, con una sintetica espressione destinata a essere accolta e condivisa a livello universale, definiva lo sviluppo sostenibile come quello che rende possibile la soddisfazione dei bisogni dell'attuale generazione, senza

compromettere le capacità di quelle future di soddisfare i loro.

La Comunità Europea, intervenuta nel dibattito con la pubblicazione del Libro Bianco del 1993, presentava analisi e tratteggiava delle linee-guida per orientare gli Stati Membri a prendere decisioni, sia a livello nazionale, sia comunitario, che permettevano di gettare le basi di un modello di sviluppo sostenibile. Qualche anno dopo, nel 1997, con la pubblicazione dell'Agenda2000, il conseguimento di uno sviluppo equilibrato e sostenibile veniva ribadito con determinazione e, nello stesso anno, con la firma del Trattato di Amsterdam, modificativo del Trattato istitutivo dell'Unione Europea, tale finalità veniva indicata nel preambolo tra gli obiettivi strategici, tema poi più volte ripreso e sviluppato nel Libro Verde e nei vari successivi provvedimenti.

Nel lessico aziendale i termini "corporate social responsibility", "corporate responsibility" e "responsabilità sociale di impresa", da una parte e "sostenibilità" e "sviluppo sostenibile", dall'altra, sono spesso utilizzati come sinonimi perfettamente intercambiabili, perché supposti esprimere lo stesso identico concetto. Questo assunto trova conferma anche in un recente studio sulla rendicontazione della CSR, finalizzato a fornire ai vertici delle imprese una fotografia delle tendenze globali in corso per il *reporting*, con confronti e approfondimenti per assistere le imprese nella scelta delle loro specifiche strategie e per valutare e migliorare la qualità dei rendiconti. Lo studio ha comportato l'esame dei rendiconti diffusi pubblicamente, tra il 2012 e il 2013, dalle prime 100 aziende, per entità del fatturato, di 41 paesi, per complessive 4.100 imprese: in esso si precisa, come nota terminologica, la vasta eterogeneità delle locuzioni con le quali le diverse imprese contraddistinguono i bilanci non finanziari. I termini più comunemente utilizzati sono "rapporto di sostenibilità" (43%), "corporate social responsibility" (25%), "corporate responsibility" (14%) e "sviluppo sostenibile" (6%)<sup>6</sup>. La figura n. 10 che segue riporta le terminologie utilizzate e il loro grado di diffusione, presso le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine:

**Figura n. 7** – Le diverse terminologie dei bilanci non finanziari



**Fonte:** KPMG International<sup>7</sup>

In realtà i due termini, pur riferendosi a concetti tra loro fortemente correlati, presentano, almeno sotto un profilo teorico, una differenza sostanziale: infatti, basta rifarsi alla definizione della Commissione Brundtland, in precedenza ricordata, per rendersi conto che la relazione tra la CSR e lo sviluppo sostenibile è la stessa che sta tra i mezzi e il fine. Considerato sia la rilevante incidenza che le imprese e i governi hanno, in particolare, nella produzione e distribuzione di beni e servizi, nella proposizione di modelli di consumo, nel procacciamento e nello sfruttamento delle limitate risorse della Terra, non potrà mai esserci sviluppo sostenibile senza la condivisione di tale obiettivo - e la realizzazione di strategie manageriali con esso coerenti - da parte delle aziende, dei governi e di tutte le varie organizzazioni della società civile. **La CSR diviene, quindi, il mezzo di gran lunga più importante, anche se non sufficiente, per conseguire lo sviluppo sostenibile.** Infatti, l'altro importante attore che si affianca all'impresa e che insieme a questa, con il suo comportamento e il suo stile di vita, partecipa da protagonista e non da semplice spettatore, al conseguimento della sostenibilità è, ovviamente, il singolo individuo: se nell'esercizio delle sue libertà orienterà consapevolmente le proprie scelte verso modelli di consumo più morigerati ed egualitari, lo sviluppo sostenibile si trasformerà, in un orizzonte di lungo termine, da obiettivo programmato e perseguito per decenni, a meta raggiunta. L'essenzialità

del contributo del singolo individuo al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile trova riconoscimento in numerose dichiarazioni delle istituzioni internazionali: queste continuano a sottolineare che la protezione e il miglioramento dell'ambiente umano "possono essere conseguiti con l'assunzione, da parte dei cittadini, delle collettività, delle imprese e delle istituzioni a tutti i livelli, delle loro responsabilità, tutti dividendosi i rispettivi compiti in uno sforzo comune. Gli individui di tutte le condizioni così come le organizzazioni dei vari ambiti, con i loro valori e la somma delle loro azioni daranno forma all'ambiente globale del futuro."<sup>8</sup>

Nella seguente figura n. 8 si riportano i tre aspetti di sostenibilità, ambientale, sociale ed economica, che l'impresa socialmente responsabile considera nella definizione delle proprie strategie e nello svolgimento della propria attività quotidiana:

**Figura n. 8** – I tre aspetti della sostenibilità



**Fonte:** Deloitte Italia<sup>9</sup>

## 2.4 Impatto della sostenibilità sugli aspetti economico-finanziari

L'importanza della sostenibilità è un tema che interessa numerose istituzioni, società di consulenza e istituti universitari. Una recente meta-analisi pubblicata nel settembre del 2014, condotta congiuntamente dall'Università di Oxford e dalla società di gestione del risparmio Arabesque Asset Management Ltd, ha esaminato oltre 190 ricerche accademiche di alta

qualità, rapporti di settore, articoli di riviste e libri dedicati all'esame delle correlazioni tra pratiche aziendali di sostenibilità e prestazioni economiche. La conclusione è stata che la CSR e la profittabilità non sono incompatibili ma complementari e che è nell'interesse economico del management aziendale e degli investitori incorporare gli aspetti di sostenibilità nei processi decisionali. In altre parole, è stata rilevata una forte motivazione per le aziende ad adottare pratiche di sostenibilità riguardo all'ambiente, al sociale e alla governance aziendale.

Con il passare del tempo, gli obiettivi economici a breve e medio termine assegnati all'alta dirigenza verranno sostituiti da una visione lungimirante, che si concentrerà su obiettivi a lungo termine, consolidando un processo già avviato e dedicando maggiori energie alle sfide della sostenibilità.

Gli autori della meta-analisi suggeriscono che, nell'interesse a lungo termine dei risparmiatori che si rivolgono a investitori istituzionali (come fondi pensione, banche e compagnie di assicurazione), è importante influenzare le decisioni aziendali per produrre beni e servizi in modo responsabile. In questo modo, non solo si otterranno migliori rendimenti dai risparmi e dalle pensioni, ma si contribuirà anche a preservare il mondo in cui viviamo a beneficio delle generazioni future. Questo contribuisce a rimuovere la radicata perplessità e diffidenza sulla capacità delle iniziative di sostenibilità di creare valore per le aziende, spesso ridotte a mere azioni filantropiche o di valorizzazione dell'immagine aziendale.

La Tabella n. 2 riporta i principali temi di ESG (aspetti ambientali, sociali e di governance), la cui presenza e materialità possono variare significativamente da azienda ad azienda, in funzione delle specifiche peculiarità dell'azienda stessa e del settore economico di appartenenza..

**Tabella n. 2 - Principali aspetti ESG**

ENVIRONMENTAL (“E”)	SOCIAL (“S”)	GOVERNANCE (“G”)
Biodiversity/land use	Community relations	Accountability <sup>12</sup>
Carbon emissions	Controversial business	Anti-takeover measures
Climate change risks	Customer relations/product	Board structure/size
Energy usage	Diversity issues	Bribery and corruption

Raw material sourcing	Employee relations	CEO duality
Regulatory/legal risks	Health and safety	Executive compensation schemes
Supply chain management	Human capital management	Ownership structure
Waste and recycling	Human rights	Shareholder rights
Water management	Responsible marketing and R&D	Transparency
Weather events	Union relationships	Voting procedures

**Fonte:** Gordon L. Clark, Andreas Feiner, Michael Viehs (September 2014)<sup>13</sup>

Secondo la meta-analisi, ci sono tre modi in cui l'integrazione degli aspetti ambientali, sociali e di governance nei processi aziendali può generare vantaggi competitivi nella sostenibilità:

**Contenimento dei rischi:** una trascuratezza negli aspetti ESG può portare a sanzioni e patteggiamenti concordati, dimostrando gli effetti finanziari di una mancanza di attenzione a tali aspetti. Inoltre, fattori esterni come il cambiamento climatico e la perdita della biodiversità possono disturbare i processi produttivi, interrompendo la catena di fornitura. Devono essere inclusi i costi dell'inestimabile capitale naturale nei processi produttivi per prevenire futuro instabilità dell'operatività dell'azienda.

**Eccellenti politiche di sostenibilità:** l'implementazione di politiche di sostenibilità appropriate può mitigare i profili dei rischi di controversie, ambientali, finanziari e reputazionali. L'integrazione di tali politiche nelle strategie, nella cultura e nei valori aziendali può anche ispirare l'adozione di adeguate condotte preventive, risultando in una minore volatilità dei flussi di cassa dell'azienda.

**Prestazioni:** un'adeguata implementazione di politiche di sostenibilità può migliorare le prestazioni aziendali a lungo termine e stabilizzare i flussi di cassa, portando ad un vantaggio competitivo. Numerosi studi hanno evidenziato l'importanza della riduzione degli agenti inquinanti e delle azioni di contenimento dei rifiuti per migliorare le performance aziendali. Tra questi studi, la meta-analisi ha esaminato la ricerca di Michael Porter e Claas van der Linde del 1995, che ha dimostrato che solo in un caso la riduzione dei rifiuti ha portato ad un incremento netto dei costi, mentre in tutti gli altri 180 casi i vantaggi delle innovazioni di

processo hanno compensato i costi. Un altro studio pubblicato dalla Deloitte Global Services Limited nel 2012 ha evidenziato che la sostenibilità è un fattore trainante delle imprese che ha il potenziale di incrementare i profitti e creare valore. In particolare, l'innovazione dei prodotti e dei modelli di business può migliorare le prestazioni finanziarie attraverso la riduzione dei costi e l'aumento dei ricavi con l'offerta di prodotti sostenibili che, a parità di altre condizioni, possono portare a margini più alti.

La reputazione è un fattore chiave per le aziende, poiché il capitale umano è essenziale per svolgere le operazioni quotidiane. Una buona reputazione riguardo alle condizioni di lavoro può contribuire a vantaggi finanziari migliorando anche l'immagine dell'azienda. Un ambiente di lavoro piacevole aumenta le possibilità di ottenere un'occupazione, assicura che i dipendenti di valore rimangano nell'azienda, migliora la capacità di attrarre nuovi talenti e la soddisfazione dei dipendenti aumenta il valore dell'azienda attraverso la motivazione del personale. La trasparenza delle informazioni divulgate sulla catena di fornitura è cruciale, e l'azienda deve assumersi la responsabilità di tali questioni fornendo obiettivi trasparenti e misurabili. La presenza di auditor indipendenti ed il coinvolgimento in iniziative di sostenibilità multilaterali sono buoni indicatori del livello di importanza che l'azienda attribuisce alle questioni ESG. Inoltre, la meta-analisi dell'Università di Oxford ha esaminato gli effetti delle strategie di sostenibilità ambientali, sociali e di governance sui costi del capitale, sulle prestazioni operative e sul valore delle azioni in modo analitico.

## **2.5 Le teorie organizzative**

I concetti organizzativi si sono sviluppati con notevole lentezza, per il radicato convincimento negli uomini d'affari moderni che il management fosse più un'arte che una scienza.

L'evoluzione storica del management ha segni evidenti già nelle antiche civiltà: ne sono una testimonianza le straordinarie opere (grandi mura intorno alle città, impianti d'irrigazioni, grandipalazzi) che civiltà come quelle dei sumeri, dei babilonesi, degli egizi, degli assiri e dei persiani ci hanno tramandato e che sono dimostrazione delle loro grandi capacità manageriali. Lo stesso Codice di Hammurabi<sup>16</sup>, che risale al 1800 a.c. cita già incentivi e minimi salariali.

Conoscenze manageriali altamente evolute le possiamo riscontrare anche nelle grandi architetture greche e nelle grandi opere dell'impero romano.

Testimonianze di applicazioni di principi organizzativi fino alla prima rivoluzione industriale, sono evidenti nella realizzazione della Grande Muraglia costruita in Cina, al

diffondersi del commercio della seta, dalla diffusione ed organizzazione della Chiesa cattolica romana fino alle conseguenze dell'etica protestante del lavoro.

La rivoluzione industriale, poi, ha rappresentato un punto nodale per un significativo cambiamento. Essa sostituì la produzione manuale con la produzione meccanica, cioè organizzata, sostituendo i criteri precedentemente adottati per i quali si era affermato il sistema feudale nelle campagne e quello corporativo nelle città. Il sistema feudale aveva raggiunto il suo apice in Europa durante il Medioevo e traeva forza lavoro dai servi: vincolati alla terra, godevano principalmente del privilegio di non poter essere venduti e guadagnavano parte del raccolto che producevano. Le corporazioni, invece, si formarono nelle città dove le attività produttive attirarono i lavoratori. Esse imponevano delle gerarchie ben precise ai loro membri che si distinguevano in mastri, lavoranti ed apprendisti.

Con la rivoluzione industriale, si affermò un nuovo sistema produttivo basato sulla dottrina del *laissez-faire*, precursore del moderno sistema d'impresa, che, partito dall'Inghilterra ben presto si diffuse in tutta Europa. Negli Usa lo sviluppo del management rispecchiò quello europeo, ma la scarsità di risorse umane costrinse i dirigenti a prestare maggiormente attenzione alla soddisfazione dei bisogni della forza lavoro. Nonostante questi progressi costanti, le attività manageriali procedevano per tentativi, e i risultati positivi ottenuti nell'esercizio della propria professione non venivano diffusi in quanto non codificati. Ben presto, l'evoluzione del sistema organizzativo segnò il passaggio dal metodo per tentativi alla cosiddetta "scuola classica", al *sistema scientifico*, che si proponeva di aumentare l'efficienza economica, e successivamente al *sistema behaviorista*, che puntava invece sul buon trattamento dei dipendenti.

Anche per reazione a questi due sistemi, gli ulteriori passi evolutivi in tempi contemporanei portarono a sviluppare la cosiddetta *management science* e successivamente il *modello sistemico* ed il *modello situazionale* (fig. 9).

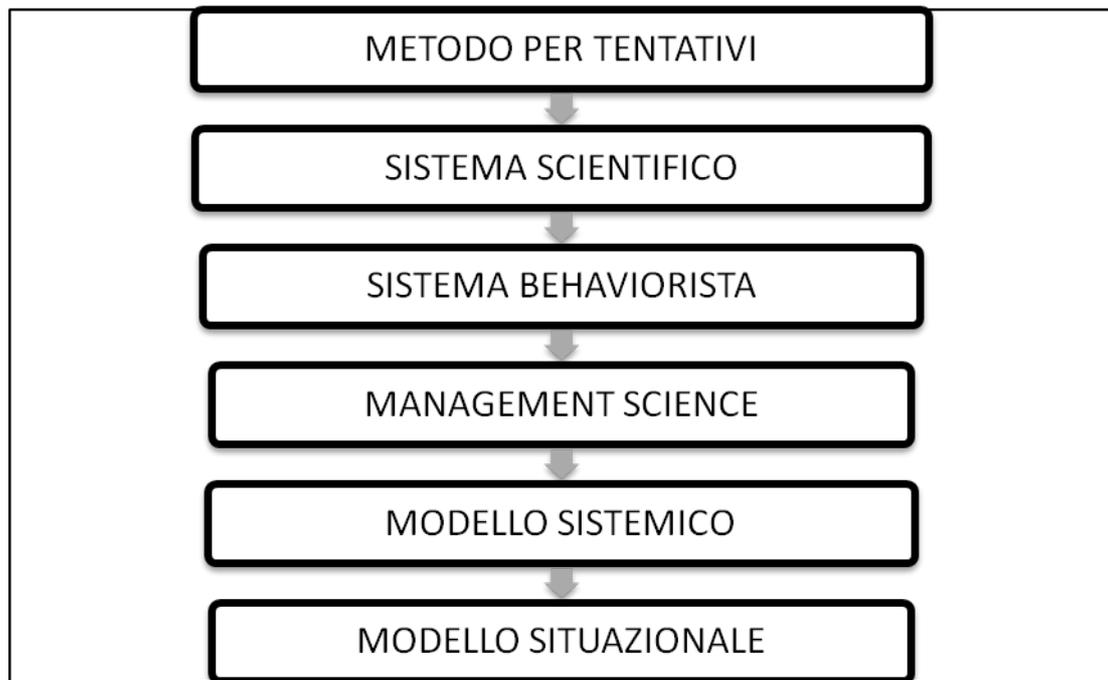


Fig. 9– Evoluzione storico-dottrinale

Il susseguirsi dei contributi dottrinali, e a volte il loro accavallarsi, rappresenta un processo evolutivo continuo. Diversi sono stati i tentativi di creare una classificazione tra le varie teorie, ma, allo stato, è possibile individuare due grandi insiemi:

- **Le teorie Classiche:** *La Scuola Scientifica* di Taylor; *i Principi di Direzione* (Teoria Amministrativa) di Fayol; *la Teoria Burocratica* di Weber.
- **La Scuola delle Relazioni Umane:** *Il Fattore Umane* di Mayo; *La Gerarchia dei Bisogni* di Maslow; *la Motivazione* di Herzberg.

Le teorie di matrice classica fanno riferimento, storicamente, all'Ottocento ed hanno in comune una visione meccanicistica della realtà, più o meno fondatamente influenzate dalle teorie filosofiche positiviste del tempo.

Esse, quindi, risentono di una visione pessimistica delle capacità dell'uomo. Questo preferisce essere diretto e guidato piuttosto che essere libero di decidere e di agire in quanto la sua motivazione è fondata sulla soddisfazione dei bisogni economici e, di conseguenza, il sistema di compensazione deve essere necessariamente basato sull'elemento monetario. Proprio perché non amano lavorare, gli uomini vanno diretti in maniera ferma ma anche equa dai soggetti dirigenti.

I concetti della Scuola Scientifica vennero enunciati, negli Usa, da Frederick W. Taylor<sup>17</sup>, un ingegnere entrato nel 1878 nell'acciaieria Midvale a Filadelfia come semplice operaio. Il nocciolo del nuovo sistema consisteva in una vera rivoluzione mentale richiesta ai manager: essi dovevano puntare all'aumento della produttività attraverso il miglioramento delle condizioni dei lavoratori. Il lavoratore è visto come un esecutore motivato al lavoro dalla remunerazione, che è variabile attraverso la presenza di premi di produzione e di prestazioni a cottimo. Al lavoratore non è richiesta una particolare conoscenza del mestiere in quanto tutte le operazioni sono estremamente elementari e non richiedono capacità intellettuali.

Con Taylor nasce il sistema delle lavorazioni in serie (catena di montaggio) che sarà poi applicata da Ford nel 1913 per far decollare la produzione (di auto) e lo sviluppo di un mercato di massa.

L'organizzazione scientifica del lavoro si sostituisce all'empirismo e, attraverso la definizione di tempi e metodi di esecuzione e la selezione e l'addestramento dei lavoratori, attua una sorta di management per funzioni. La massima efficienza tecnica è lo strumento per raggiungere la massima efficienza economica.

In tale concezione, organizzare significa:

- a) Programmare le fasi di lavoro collettivo;
- b) Assegnare compiti specifici ad ogni mansione;

- c) Prestabilire rapporti di autorità, di dipendenza, di collaborazione;
- d) Codificare al meglio il funzionamento delle macchine e degli uomini.

Dalla sua concezione teorica e dai suoi esperimenti svolti con i lavoratori selezionati, Taylor trasse il seguente elenco di responsabilità per i manager:

1. analizzare le singole operazioni di lavoro, per farle eseguire secondo regole precise e razionali;
2. selezionare, addestrare e formare i lavoratori in modo preciso e razionale;
3. cooperare attivamente con i dipendenti per assicurare che tutto il lavoro venisse eseguito secondo le regole stabilite;
4. distinguere le mansioni e le responsabilità dei lavoratori e dei manager;
5. usare incentivi monetari per motivare i lavoratori e produrre di più.

Con il suo sistema Taylor si rivolgeva al livello operativo più che al lavoro direttivo<sup>18</sup> |

Mentre negli Usa si coltivava la concezione di management propugnata da Taylor, in Francia si affermava l'idea di management elaborata da Henry Fayol<sup>19</sup> (1841-1925), che basava tutte le sue attenzioni all'organizzazione nel suo complesso.

L'idea di Fayol è molto vicina alla nostra concezione del management. Essa considera l'intero processo: la definizione degli obiettivi, la pianificazione, l'organizzazione, le fasi del coordinamento e del controllo, tutto finalizzato al conseguimento degli obiettivi.

Fayol si basa fondamentalmente su due tesi fondamentali:

1. la prima riguarda l'universalità dei principi applicabili alle funzioni "amministrative" in tutte le forme di attività umana organizzata;
2. la seconda è basata sulla esistenza di un insieme di conoscenze sul management

tramandabile.

La teoria di Fayol, similarmete a quella di Taylor, si basa su una visione meccanicistica della realtà aziendale. L'attenzione, però, non è posta sul miglioramento delle performance del lavoratore nel compimento delle sue attività elementari, ma piuttosto sullo sviluppo delle capacità gestionali dei manager e sugli aspetti più propriamente "amministrativi" ed organizzativi. Queste riflessioni hanno portato a considerare il management come materia di insegnamento universitario.

Secondo il sociologo Max Weber (1864-1920), la burocrazia è l'unico strumento capace di far fronte alle esigenze della società moderna. Egli, pertanto, elabora un modello ideale di burocrazia, le cui caratteristiche sono:

- regole scritte;
- gerarchia piramidale dei dipendenti;
- dipendenti stipendiati;
- le risorse appartengono all'organizzazione e non ai dipendenti.

La prospettiva è quella di considerare lo Stato moderno al pari di una fabbrica, in quanto fondato sulla separazione dei lavoratori dai mezzi e dai materiali, organizzato secondo principi di razionalità. Il modello burocratico di Weber prevede la presenza di un apparato amministrativo per l'esercizio del potere legale, l'esistenza di relazioni impersonali, con la divisione del lavoro disciplinato da regole generali ed apprendibili. Il complesso dei funzionari obbediscono ai doveri, secondo una precisa gerarchia e precise competenze d'ufficio; il loro rapporto di lavoro è regolato da un contratto che consente di ricompensarli in maniera crescente con uno stipendio graduato rispetto alla carriera. Portò ad un senso di grande benessere, addirittura "di prosperità perpetua" come qualcuno lo definì. Tuttavia l'applicazione delle nuove concezioni di management era molto modesta, e nei principi fino ad allora affermatosi si cominciarono ad individuare diverse contraddizioni. In particolare si osservava che lo *Scientific Management* trascurava la motivazione dei dipendenti. Sia Taylor che Fayol, infatti, protesi a migliorare l'efficienza e la produttività, avevano prestato scarsa attenzione al fattore umano, che invece diviene centrale nel periodo successivo.

Nel 1954, sull'abbrivio degli studi di Mayo, lo psicologo umanista Abraham Maslow, elencò cinque

necessità fondamentali per l'uomo:

1. la soddisfazione dei bisogni fisici fondamentali;
2. la sicurezza personale e familiare e la stabilità lavorativa,
3. l'accettazione di sé nell'ambito dell'"entourage" sociale;
4. la stima di sé;
5. la realizzazione piena del proprio potenziale personale.

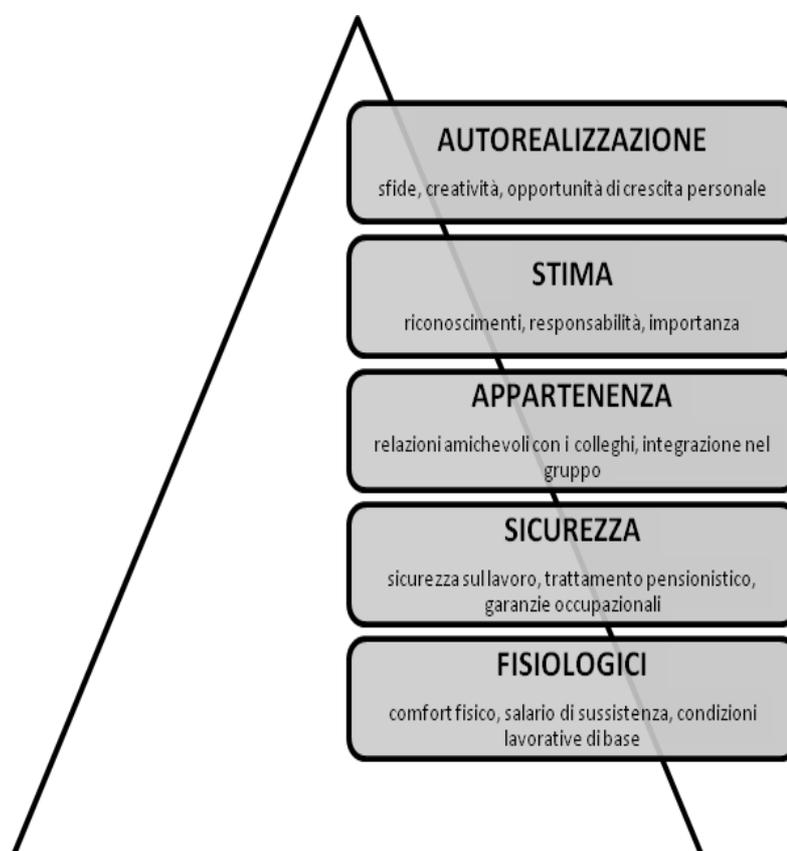


Fig. 10 - La gerarchia dei bisogni di Maslow

L'uomo avanza nella gerarchia attraverso il graduale soddisfacimento dei bisogni, che lo fanno tendere alla ricerca di quelli di tipo successivo. In questo processo si valorizza la motivazione. In pratica, Maslow, evidenzia componenti della retribuzione estranee rispetto a quella puramente salariale e ne suggerisce un adattamento alle esigenze dei singoli lavoratori.

Proprio la motivazione costituisce l'elemento principale degli studi dello psicologo Fredrick

Herzberg che, nel 1959, presentò una teoria basata sui risultati di una serie di interviste condotte sui lavoratori.

La motivazione, in definitiva, è determinata dalla sua soddisfazione e della sua insoddisfazione. Secondo Herzberg, alcuni bisogni umani, se soddisfatti, si traducono in una mancanza di

insoddisfazione. I cosiddetti “fattori igienici”, che attengono al contesto oppure all’ambiente in cui il lavoratore opera, riguardano le condizioni di lavoro, il denaro, la sicurezza sul posto di lavoro, lo status acquisito, la supervisione tecnica ed i rapporti interpersonali. La vera soddisfazione si ha, invece, solo attraverso il raggiungimento dei cosiddetti “fattori motivanti”. Essi fanno riferimento, ai risultati ed alle modalità dell’attività del lavoratore e sono collegati all’autonomia, alle responsabilità, ai riconoscimenti, al raggiungimento degli obiettivi, alla crescita ed alle politiche d’impresa.

La Corporate Social Responsibility (CSR) si riferisce alla responsabilità che un’organizzazione ha nei confronti della società e dell’ambiente in cui opera, oltre alla sua responsabilità di generare profitti. La CSR ha avuto un impatto significativo sulle teorie organizzative in diversi modi:

1. Stakeholder

Theory: La teoria degli stakeholder sostiene che le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione gli interessi di tutti i loro stakeholder, come i clienti, i dipendenti, i fornitori, la comunità locale e l’ambiente. La CSR ha rafforzato questa teoria, in quanto le organizzazioni si sono rese conto che prendere in considerazione gli interessi dei loro stakeholder può aumentare la loro reputazione e la fiducia dei loro clienti e dipendenti.

2. Teoria

dell’Impresa Sociale: La teoria dell’impresa sociale sostiene che le organizzazioni dovrebbero perseguire obiettivi sociali insieme ai loro obiettivi di profitto. La CSR ha influenzato questa teoria, in quanto ha portato molte organizzazioni a considerare i loro impatti sociali e ambientali nel loro lavoro quotidiano.

3. Teoria della

Legittimazione: La teoria della legittimazione sostiene che le organizzazioni devono dimostrare di essere legittime per ottenere il sostegno del pubblico e dei loro stakeholder. La CSR ha influenzato questa teoria, in quanto molte organizzazioni hanno visto la CSR come un modo per dimostrare la loro legittimità e migliorare la loro reputazione.

4. Teoria della

Responsabilità Sociale: La teoria della responsabilità sociale sostiene che le organizzazioni hanno una responsabilità sociale nei confronti della società e dell'ambiente in cui operano. La CSR è stata influenzata da questa teoria, in quanto ha portato molte organizzazioni a considerare la loro responsabilità sociale e ad adottare pratiche aziendali sostenibili.

In sintesi, la CSR ha avuto un impatto significativo sulle teorie organizzative, in quanto ha portato le organizzazioni a considerare gli interessi dei loro stakeholder, a perseguire obiettivi sociali insieme a quelli di profitto, a dimostrare la loro legittimità e ad assumere una maggiore responsabilità sociale.

Il settore dell'antincendio e della sicurezza si occupa di garantire la sicurezza delle persone e delle proprietà da incendi e altre situazioni di emergenza. La teoria organizzativa che maggiormente interessa questo settore è la Teoria della Gestione delle Emergenze (Emergency Management Theory).

La Teoria della Gestione delle Emergenze si concentra sull'organizzazione, la pianificazione, la preparazione, la risposta e la ripresa dalle situazioni di emergenza. In particolare, la teoria si concentra sull'efficacia della gestione delle emergenze attraverso il coordinamento di molteplici attori, tra cui le organizzazioni governative, le organizzazioni non governative, i soccorritori, i professionisti della sicurezza e altri membri della comunità.

Nel settore dell'antincendio e della sicurezza, la Teoria della Gestione delle Emergenze è particolarmente rilevante perché aiuta a garantire una risposta organizzata e coordinata alle situazioni di emergenza. Questa teoria si concentra sulla necessità di una preparazione adeguata, sulla comunicazione efficace, sulla pianificazione e sulla formazione del personale, nonché sulla valutazione e sull'adeguamento delle procedure in seguito a situazioni di emergenza. La Teoria della Gestione delle Emergenze aiuta le organizzazioni nel settore dell'antincendio e della sicurezza a fornire una risposta tempestiva ed efficace alle emergenze, minimizzando i rischi per le persone e le proprietà.

---

<sup>1</sup> Carroll A. (luglio-agosto 1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral*

<sup>2</sup> Carroll A. (luglio-agosto 1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, p. 43.

<sup>3</sup> Si veda European Commission, *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014*, DG Enterprise & Industry, November– 2014, p. 34.

<sup>4</sup> Si veda European Commission, *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014*, DG Enterprise & Industry, November 2014, 35.

<sup>5</sup> United Nations, *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 5-16 June 1972.

<sup>6</sup> KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, Executive Summary*, p. 5.

<sup>7</sup> KPMG International, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013, Executive Summary*, p. 5.

<sup>8</sup> Si veda United Nations, *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 5-16 June 1972, p. 3, par. 7.

<sup>9</sup> Deloitte Italia, atti del convegno del 16.09.2015, Assolombarda, Milano.

<sup>10</sup> Gordon L. Clark, Andreas Feiner, Michael Viehs (September 2014), *From the Stockholder to the Stakeholder – how sustainability can drive financial*

*outperformance*, University of Oxford Arabesque Partners.

<sup>11</sup> Si veda Gordon L. Clark, Andreas Feiner, Michael Viehs, op. cit., p. 8.

<sup>12</sup> Con il termine *accountability*, che non trova in italiano una esatta traduzione, si intende l'obbligo, formale o meno, di un soggetto o di un'organizzazione di rendere conto delle proprie azioni e di accettarne la responsabilità e di comunicare in maniera esauriente i risultati conseguiti. Il principio di *accountability*, infulcrato sulla relazione di responsabilità e trasparenza che lega chi rende conto (*accountor*) e i destinatari della resa del conto (*accountee*), richiede che l'*accountor*

<sup>13</sup> Gordon L. Clark, Andreas Feiner, Michael Viehs (September 2014)<sup>16</sup>, *From the Stockholder to the Stakeholder –how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford, Arabesque Partners, p. 10

<sup>14</sup> Porter, M. E., e van der Linde (1995), C., *Green and Competitive*, Harvard Business Review, September- October, 120-134.

<sup>15</sup> Deloitte Global Services Limited (2012), *Sustainability for consumer business companies: A story of growth*.

<sup>16</sup> Il *Codice di Hammurabi* è una fra le più antiche raccolte di leggi, stilato attraverso 282 sentenze del re babilonese Hammurabi, che regnò tra il 1792 ed il 1750 a.C.. Scolpito su di una stele in diorite, molto resistente, il codice fu rinvenuto nella città di Susa (attuale Shush nell'Iran) verso la fine dell'Ottocento. Attualmente si trova al Museo del Louvre a Parigi.

<sup>17</sup> Ingegnere ed imprenditore statunitense, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ha sviluppato idee per la direzione degli impianti industriali definita "taylorismo", su cui poi si è inserito Henry Ford. Lasciò il suo pensiero ne "*The principles of Scientific Management*".

<sup>18</sup> Cfr. MEGGINSON L.C., MOSLEY D.C., PIETRI jr P.H., *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998.

<sup>19</sup> Henry Fayol (1841-1925), discepolo delle teorie di Bernard trasferite nel campo della direzione aziendale, diede vita alla "scuola amministrativa" relativa ai principi di direzione aziendale.

## **CAPITOLO 3: Gestione della sostenibilità nelle organizzazioni**

### **3.1 Perché un'azienda deve essere sostenibile?**

Come abbiamo potuto vedere, il concetto di responsabilità sociale d'Impresa è fondato sul contratto sociale che ogni impresa stipula con il contesto esterno per definire, obblighi e diritti connessi con il proprio funzionamento. L'impresa mediante il continuo scambio di risorse, influenza in misura spesso rilevante le condizioni di vita della collettività e si rende protagonista e responsabile del contributo prodotto. La sostenibilità aziendale si presenta non soltanto come una scelta ormai inevitabile, oltre che benefica per la collettività, ma anche come una decisione strategica. Gli investimenti nei comportamenti sostenibili verranno ampiamente ripagati nel medio e lungo periodo. La stessa ricerca dell'ISTAT<sup>1</sup> rileva che la ragione principale che spinge le aziende a ridurre il loro impatto ambientale è il ritorno di immagine e il miglioramento della reputazione. Anche la Commissione Europea afferma che un approccio strategico rispetto al tema della sostenibilità aziendale è sempre più importante per la competitività in quanto determina vantaggi rilevanti relativamente alla gestione del rischio, al contenimento delle spese, ai rapporti con i clienti, con i dipendenti e con gli stakeholders e alla capacità di innovazione. Le politiche di sostenibilità aziendale permettono alle imprese di guadagnare vantaggio competitivo<sup>2</sup> e sono al contempo necessarie per contribuire al benessere della società e alla tutela dell'ambiente. Da ormai diversi anni, anche se con grave ritardo, il concetto di sostenibilità è stato introdotto nella vita quotidiana dei cittadini, nei programmi dei governi e nelle politiche aziendali. Le imprese sostenibili sono a pieno titolo soggetti attivi nel processo di cambiamento che dobbiamo affrontare per limitare i danni che l'uomo ha causato all'ambiente e per ridurre le disuguaglianze sociali in tutto il mondo.

### **3.2 Le tre dimensioni della sostenibilità aziendale**

La sostenibilità in azienda si concretizza lungo tre direttrici fondamentali:

- La dimensione ecologica: riproducibilità delle risorse;
- Dimensione economica: efficienza, crescita;

- Dimensione sociale: equità.

L'ecologia ha come paradigma principale la stabilità (la garanzia della conservazione della sopravvivenza degli ecosistemi). L'economia ha come paradigma la crescita (la stagnazione e il sottosviluppo non sono considerati compatibili con la sopravvivenza dei sistemi economici e con il benessere degli uomini). Le scienze sociali hanno come paradigma l'uguaglianza (combattere contro le iniquità e i conflitti causati dai privilegi e dai differenziali tra sessi, età, gruppi, razze e paesi).

In definitiva, ognuno degli elementi del concetto di sviluppo sostenibile (attenzione per i bisogni presenti e attenzione per le future generazioni) può essere visto dai diversi tre aspetti: ambientali, sociali ed economici. La sostenibilità a livello ambientale significa conservare il capitale naturale. E' importante riconoscere che l'ambiente pone limiti ad alcune attività umane, cioè che in alcuni casi non è possibile "barattare" risorse ambientali o danni arrecati all'ambiente in cambio di altri vantaggi o benefici potenziali. E' di importanza fondamentale per il benessere umano che l'ambiente continui a fornire risorse, ad assorbire rifiuti e a provvedere alle funzioni di base di "supporto della vita", quali il mantenimento della temperatura e la protezione contro le radiazioni. Nessuna combinazione di benefici può compensare la perdita di un'aria sufficientemente pulita da respirare, di abbastanza acqua da bere, di suoli e climi che ci consentano di provvedere al nostro fabbisogno alimentare. Lo sviluppo socialmente sostenibile è quello che mantiene la coesione di una società e la sua capacità di sostenere i suoi membri nel collaborare insieme per raggiungere obiettivi comuni, parallelamente al soddisfacimento dei bisogni individuali di salute e benessere, di un'adeguata nutrizione e riparo, di espressione e identità culturale e di impegno politico.

Lo sviluppo economicamente sostenibile è inteso come sviluppo per il quale il progresso verso la sostenibilità sociale e ambientale si realizza attraverso risorse economiche disponibili.

I principi base dello "sviluppo sostenibile"

- Il principio di *Equità* : assicura la giusta ripartizione degli oneri e dei benefici di ogni politica ed in ogni settore nel tempo e nello spazio.

L'ambiente appartiene a tutti e tutti devono poter godere equamente delle sue risorse per una migliore qualità della vita. I problemi ambientali affliggono soprattutto i poveri, che sono meno in grado di affrontarli. Il benessere consente alle persone di consumare più beni,

viaggiare di più, vivere in abitazioni più grandi,... con un conseguente maggiore consumo di energia e risorse naturali e un aumento della produzione di rifiuti; i ricchi inoltre possono permettersi di ignorare le implicazioni ambientali delle loro azioni oppure mettersi al riparo dalle loro conseguenze.

L'ingiusta distribuzione della ricchezza è quindi causa di comportamenti non sostenibili e rende più difficile il cambiamento.

- Il principio Precauzionale: significa che le attività umane non devono oltrepassare i limiti imposti dall'ambiente naturale.
- Occorrono quindi processi politici volti a gestire - cioè ridurre e riorientare - le esigenze, piuttosto che a soddisfarle, oppure a ricercare un compromesso ottimale tra esigenze opposte. Nell'ambito di uno sviluppo sostenibile, le aspirazioni delle società umane di evolversi, progredire e migliorare le condizioni di vita e il benessere devono essere conciliate con questi principi.
- Il principio di *Sussidiarietà*: garantisce la cooperazione di tutte le autorità e delle strutture di governo in favore della sopravvivenza sociale ed ecologica e della difesa dei diritti umani e della salute. Esso impegna gli Stati a cooperare nella promozione dello sviluppo sostenibile, nell'interesse dei singoli Stati e dell'intera comunità internazionale, secondo l'approccio della "responsabilità" comune ma differenziata.

Questi principi comportano conseguenze significative per il nostro modello di sviluppo:

1. per conciliare lo sviluppo con i limiti dell'ambiente dobbiamo scegliere determinati modelli di sviluppo a scapito di altri;
2. "efficienza" non significa solo ottimizzare la produzione economica di ciascun essere umano;
3. il vantaggio umano non è necessariamente identico al profitto in termini di economia neoclassica;
4. la quantità di beni va sostituita con la qualità della vita;

5. la sostenibilità ambientale è strettamente legata all'equità sociale. Le caratteristiche fondamentali dello "sviluppo sostenibile" sono:

1. responsabilità: ogni modello di sviluppo è frutto di una scelta fra diverse opzioni di cui siamo responsabili nei confronti della nostra e delle future generazioni;
2. limiti: le risorse naturali non sono illimitate. Esistono equilibri che possono essere

irrimediabilmente alterati da modelli inadeguati di produzione e di consumo e da una scorretta politica ambientale;

3. Complessità: ogni scelta deve essere operata tenendo conto dei suoi effetti in una complessità di ambiti tra loro interrelati.

Nella seguente figura n. 11 si riportano i tre aspetti di sostenibilità, ambientale, sociale ed economica, che l'impresa socialmente responsabile considera nella definizione delle proprie strategie e nello svolgimento della propria attività quotidiana:

Figura n. 11 – I tre aspetti della sostenibilità



Fonte: Deloitte Italia<sup>3</sup>

In base a queste considerazioni, per realizzare uno sviluppo sostenibile occorre definire indici di sviluppo direttamente correlati alle aspirazioni e alle esigenze umane e alle capacità dell'ambiente, e in un secondo tempo progettare gli strumenti politici per intervenire oculatamente.

### 3.3 Come e dove competere per la sostenibilità : Gaps

È fondamentale per un'azienda valutare in modo appropriato le sue attuali pratiche sostenibili e le aree di sviluppo se vuole competere nello spazio della sostenibilità. Per individuare eventuali lacune, sia all'interno dell'organizzazione che a livello di mercato, l'uso dell'analisi dei gap è un metodo prezioso per determinare le discrepanze tra la posizione attuale dell'organizzazione in termini di pratiche sostenibili e quelle delle aziende di riferimento.

Ad esempio, l'azienda potrebbe eseguire un'analisi dei divari per valutare come la sua

strategia disostenibilità si colloca rispetto a quella dei top performer del settore.

Questo può aiutare l'organizzazione a comprendere meglio le aree di miglioramento per perseguire gli obiettivi a lungo termine. Ciò potrebbe includere l'adozione di nuove tecnologie o linee di business, il riorientamento delle operazioni interne e il perseguimento di principi sostenibili, nonché il miglioramento della comunicazione e del marketing. L'organizzazione antincendio e sicurezza potrebbe utilizzare questa strategia per identificare le lacune da colmare per raggiungere l'obiettivo di diventare sostenibile. L'azienda potrebbe indagare le seguenti questioni principali in termini di sostenibilità:

1. **Materiali rispettosi dell'ambiente:** le attrezzature antincendio e di sicurezza dell'azienda sono realizzate con materiali sostenibili e/o riciclabili? C'è qualcosa di pericoloso che potrebbe essere sostituito con un'alternativa più sostenibile?
2. **Efficienza energetica:** L'azienda ha implementato misure di risparmio energetico nelle sue attività? Ad esempio, ha aggiunto illuminazione a LED o pannelli solari per generare energia pulita e sostenibile?
3. **Gestione dei rifiuti:** L'organizzazione gestisce correttamente i rifiuti generati dalle sue attività? Ha adottato misure per ridurre la produzione di rifiuti o riciclare materiali non riciclabili?
4. **Responsabilità sociale:** L'azienda partecipa a iniziative al di fuori del suo settore che promuovono la sicurezza, la salute e la prevenzione degli incendi?

Tra queste iniziative si possono annoverare l'efficace riduzione dei rifiuti, l'uso di tecnologie a basso impatto, la promozione di pratiche sostenibili all'interno dell'organizzazione e nella comunità circostante, una maggiore efficienza energetica e una migliore gestione dei materiali nei prodotti.

Una volta identificate le aree di sviluppo, l'organizzazione può elaborare una strategia adeguata per colmare le lacune e diventare così più sostenibile.

### **3.4 Emergenza climatica globale e politica internazionale**

Negli ultimi anni, la comunità scientifica a livello globale ha lanciato un allarme riguardo l'incremento costante delle temperature medie terrestri e gli effetti negativi del riscaldamento globale. Sono stato in grado di apprendere queste informazioni dal discorso del climatologo Stefano Caserini. Nonostante siamo a conoscenza dei possibili effetti disastrosi, non abbiamo ancora fatto abbastanza per prevenirli. Inoltre, la scienza ha dimostrato che il cambiamento climatico attuale è causato principalmente dalle attività dell'uomo, che provocano

l'emissione di gas serra. Continuiamo ad assistere passivamente alla compromissione del nostro pianeta, che ci ha ospitato per miliardi di anni. Studi scientifici e report dell'Onu hanno dimostrato che le emissioni di gas serra sono causate non solo dall'uso di combustibili fossili, ma anche dalla deforestazione e dalla produzione alimentare, che utilizzano risorse in eccesso e non necessarie. Con l'aumento delle temperature a livello terrestre, comprese quelle degli oceani, stiamo assistendo a un costante scioglimento dei ghiacciai. Ciò rappresenta una minaccia per la sopravvivenza dell'umanità. Inoltre, ogni giorno abbiamo di fronte un'acidificazione e un innalzamento degli oceani, nonché una pericolosa riduzione della biodiversità, che rappresenta un fattore essenziale per la nostra specie e per la salute del pianeta. Stiamo anche assistendo ad incendi sempre più vasti e difficili da spegnere, nonché a un aumento di eventi meteorologici distruttivi e anomali.

Pensiamo sempre di più alla globalizzazione, con l'obiettivo di combinare ecosostenibilità ed economia. Dimentichiamo però che l'interesse umano, politico ed economico è diventato il fulcro del fenomeno che definiamo globalizzazione. Tutto ciò ci ha portato a questo punto. La globalizzazione comporta sicuramente anche aspetti positivi, ma questi probabilmente non bastano per giustificare una progressiva espansione in tutto il pianeta. Inoltre, dobbiamo tenere presente che la globalizzazione può portare all'accentuarsi delle disuguaglianze tra paesi ricchi e poveri, con quest'ultimi che vivono in una situazione di assoluta povertà e lontananza dai beni essenziali per la sopravvivenza. Credo sia estremamente importante sensibilizzare le persone sulla questione ambientale, affinché tutti siano consapevoli dei pericoli che l'umanità e il nostro pianeta stanno correndo. È fondamentale che ognuno presti maggiore attenzione e prenda coscienza dell'importanza dell'ambiente. Inoltre, è essenziale ridurre le emissioni di CO2 utilizzando tutte le risorse a nostra disposizione, come ad esempio le auto elettriche.

L'economia circolare implica un cambiamento sistemico che coinvolge l'intero ciclo di vita di un prodotto: dalla estrazione delle materie prime, al design del prodotto, fino al processo di produzione, distribuzione, consumo e infine alla fase di raccolta e smaltimento. È importante sottolineare che la maggior parte dei prodotti non compie tutto il proprio ciclo di vita all'interno dello stesso Paese. Ad esempio, per produrre una t-shirt del noto marchio Patagonia, viene utilizzato cotone proveniente dalla Turchia, lavorato in una fabbrica situata a Los Angeles, dove il cotone viene trasformato in una t-shirt. Successivamente, il prodotto finito viene trasportato al punto vendita o centro di distribuzione situato nel Nevada. In questa fase, la t-shirt ha già compiuto un percorso di circa 7.840 miglia.

Questo per dire che l'avvento della globalizzazione e l'internazionalizzazione dei mercati hanno favorito la nascita di un mercato globale, in cui un semplice prodotto di uso quotidiano, nella fattispecie una t-shirt, compie il giro del mondo prima giungere al punto vendita ed è composta da un insieme di parti, ciascuna delle quali è riconducibile a un diverso paese di provenienza. Il cambiamento economico, dunque, non può e non deve riguardare un solo paese; si tratta di un cambiamento di mentalità, un vero e proprio ripensamento dei processi produttivi in un'ottica sostenibile, che consenta di rivedere un intero sistema economico.

In questo senso, l'obiettivo dell'Europa è quello di trovare delle norme e degli standard che favoriscano un comune orientamento verso l'economia circolare e individuare una strategia di sviluppo sostenibile. Essendo l'Europa un'unione di Stati, deve cominciare a muoversi in quanto tale anche per quanto riguarda lo sviluppo dell'economia circolare.

Il documento **COM(2014) 398** rappresenta un'attenta analisi delle carenze del mercato e di tutte le barriere che ostacolano la transizione verso l'economia circolare.

Nello specifico, la Commissione europea concentra la sua attenzione su questi punti:

- Ripensare e progettare i prodotti in ottica circolare, in modo tale da prevederne lo smaltimento e l'eventuale riutilizzo alla fine del ciclo di vita;
- A tal proposito, sono necessari interventi che, in primis, consentano alle imprese di investire in soluzioni innovative e, in secondo luogo, permettano il superamento delle barriere che non favoriscono un uso efficiente delle risorse;
- Favorire processi produttivi sostenibili e rispettosi dell'ambiente e delle persone lungo tutta la catena di valore dei prodotti, in modo tale da coinvolgere tutti gli attori economici, dai fornitori ai clienti finali; le imprese, in particolare le PMI, e i clienti rappresentano i principali protagonisti del cambiamento e devono assumersi la responsabilità di prendere scelte attente e coerenti; in compenso, tali scelte devono essere premiate e incentivate dallo Stato, che svolge un ruolo fondamentale nella promozione dell'economia circolare;
- Semplificare e modernizzare la legislazione sui rifiuti e stabilire degli obiettivi quantitativi in materia di riciclaggio;

La comunicazione contiene anche la proposta legislativa di revisione degli obiettivi di riciclo e di altri obiettivi legati alla produzione dei rifiuti:

- aumentare la percentuale di rifiuti urbani riutilizzati e riciclati portandola almeno a 70% entro il 2030;

- aumentare la percentuale di rifiuti di imballaggio riciclati portandola a 80% entro il 2030, con obiettivi intermedi di 60% entro il 2020 e 70% entro il 2025, con obiettivi per determinati materiali;
- vietare il collocamento in discarica dei rifiuti riciclabili di plastica, metallo, vetro, carta e cartonee dei rifiuti biodegradabili entro il 2025, e chiedere agli Stati membri di impegnarsi per abolire quasicompletamente il collocamento in discarica entro il 2030<sup>26</sup>;
- promuovere ulteriormente lo sviluppo di mercati delle materie prime secondarie di qualità, anche valutando l'opportunità di introdurre criteri di fine vita per determinati materiali;
- precisare il metodo di calcolo da applicare ai materiali riciclati per garantire un riciclaggio di qualità.<sup>4</sup> L'attuale presidente della Commissione europea Jean-Claude Juncker e il vice-presidente, Frans Timmermans, decisero di rimandare questo pacchetto sulla Circular Economy, in attesa di svilupparne uno più ambizioso, che potesse essere più efficace. Il nuovo approccio si prefiggeva l'obiettivo di ridefinire le percentuali relative al riciclaggio dei rifiuti e di definire una roadmap per pianificare le azioni a favore dell'economia circolare.

- aumentare a 65% la percentuale di rifiuti urbani riutilizzati e riciclati;
- aumentare la percentuale di rifiuti di imballaggio riciclati portandola a 75% entro il 2030, con obiettivi intermedi specifici per determinati materiali;
- ridurre al 10% il collocamento in discarica per tutti i rifiuti entro il 2030;

Le proposte emendative mirano ad incrementare le percentuali di riciclo fissate dalla Commissione europea nelle sue proposte di direttiva risalenti al 2.12.2015 (Pacchetto Juncker). Nello specifico:

- aumentare a 70% la percentuale di rifiuti urbani riutilizzati e riciclati, mentre la commissione proponeva 65%;
- per quanto riguarda i rifiuti alimentari, l'obiettivo sarà di ridurli del 30% entro il 2025 e del 50% entro il 2030;
- per quanto riguarda i materiali d'imballaggio (carta, cartone, plastica, vetro, metallo e legno...), l'obiettivo sarà quello di aumentare la percentuale di riciclo di tali materiali a 80% entro il 2030 con obiettivi intermedi per ogni materiale, mentre la commissione aveva fissato come obiettivo 75% entro 2030;
- infine, ridurre il collocamento in discarica: obiettivo è il 5%, mentre la Commissione proponeva il 10%. Il documento presenta 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile -

Sustainable Development Goals (SDGs) – in un programma d’azione che guiderà tutti i paesi verso la strada per la sostenibilità. Il documento risale al settembre 2015 e venne sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU. Essendosi impegnati a raggiungere tali obiettivi entro il 2030, i Paesi saranno stimolati ad intervenire in questioni di rilevante importanza per l’umanità, come la lotta alla povertà e alla fame nel mondo, l’uguaglianza di genere e il cambiamento climatico, per citarne alcune. Ecco perché i 17 SDGs previsti dal programma d’azione delle Nazioni Unite rappresentano una condizione sine qua non per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile che includa crescita economica, inclusione sociale e tutela dell’ambiente.



In questo quadro, la grande sfida che l'Italia dovrà affrontare nei prossimi anni è rispondere in modo adeguato alle complesse dinamiche ambientali e sociali. In particolare, si tratta di elaborare una strategia economica efficace per far fronte al cambiamento climatico e ai problemi legati ad una cattiva gestione delle risorse. Solo in questo modo sarà possibile affiancare sviluppo sostenibile e competitività economica.

Tuttavia, tale strategia non può che essere concepita in continuità con gli obiettivi fissati dall'ONU e dall'Unione Europea relativamente allo sviluppo sostenibile e all'economia circolare.

L'Italia, forse, ha imparato la lezione della storia. Dopo anni in cui la gestione dei rifiuti ha rappresentato un concreto problema, secondo i più recenti dati Eurostat, l'Italia è il paese con la più alta percentuale di riciclo sulla totalità dei rifiuti.

Dopo aver affrontato realtà e situazioni assai negative, dopo aver visto tonnellate di rifiuti, spesso altamente tossici, accumulate in discariche, finalmente la questione rifiuti si è trasformata per l'Italia in un'opportunità che potrebbe rilanciarla a livello economico.

Il nostro Paese infatti si trova in prima linea sul fronte del riciclo, che rappresenta uno dei tasselli fondamentali per la transizione verso l'economia circolare, con una quota di spazzatura avviata al riutilizzo che raggiunge il 76,9%. Ma questo non è l'unico primato che detiene il nostro Paese. Infatti, l'Italia è il primo Paese in Europa anche per produttività delle risorse.

Ma cosa si intende per produttività delle risorse? La produttività delle risorse è data dal rapporto tra PIL (Prodotto Interno Lordo) e DMC (Domestic Material Consumption) e rappresenta una variabile per misurare l'efficienza delle risorse, ossia quanto efficientemente l'economia del Paese usa le risorse materiali per produrre i beni e i servizi disponibili sul mercato.

Resta ora da definire il DMC. Per DMC si intende l'ammontare totale dei materiali direttamente utilizzato nell'economia di un Paese (materiali domestici estratti più i materiali importati) meno i materiali che vengono esportati. I materiali utilizzati di provenienza interna sono classificabili in biomasse (scarti dell'attività agricola), combustibili fossili e minerali; i materiali importati invece vengono classificati in base al loro livello di manifattura: si passa dalle materie prime (inclusa energia) ai prodotti semi-lavorati fino ad arrivare ai prodotti finiti o, addirittura, ai rifiuti importati per essere smaltiti. L'efficienza delle risorse dunque è una variabile che dipende molto dalla struttura dell'economia nazionale e da come essa si approccia al commercio internazionale. Tipicamente, un'economia industriale aperta che punta sul settore manifatturiero, come quella della Germania, consumerà più risorse perché importa ingenti quantità di materiali che, più tardi, esporterà sotto forma di prodotti finiti. D'altro canto, un'economia maggiormente legata al settore dei servizi, come quella italiana e britannica, tenderà a creare il proprio PIL da attività meno intensive, pertanto apparirà più efficiente perché logicamente consumerà meno risorse. Inoltre, è importante notare che il termine "consumption" usato nell'acronimo DMC denota solo un "consumo apparente" e non un "reale consumo finale". Infatti, questo indicatore non include i cosiddetti "hidden flows": ossia i materiali domestici estratti che rimangono inutilizzati o vengono "scartati" e i flussi indiretti, cioè tutte quelle risorse estratte e utilizzate per la produzione dei beni e dei servizi importati ed esportati. Se prendiamo per esempio un qualsiasi prodotto che viene esportato, non si possono non considerare gli sforzi economici effettuati durante le fasi di produzione del bene o del servizio. Il problema? Il problema sorge nel momento in cui ampliamo il ragionamento ad ogni bene che consumiamo quotidianamente. Se

consideriamo i “flussi nascosti” dietro la produzione di ogni bene o servizio, tali flussi si traducono in milioni e milioni di tonnellate di energia e risorse naturali utilizzati quotidianamente.

In conclusione, questo ragionamento ci è servito per dire che il primato dell’Italia nella produttività delle risorse è un dato che va preso “con le pinze”, perché in realtà i consumi della popolazione dell’intero pianeta sembrano essere inarrestabili e le risorse naturali continuano a diminuire più velocemente di quanto la natura riesca a ricrearne. Tutto questo non smentisce il fatto che l’Italia si stia dimostrando abile nella gestione delle risorse, soprattutto per quanto riguarda la trasformazione dei rifiuti in risorse. Infatti, grazie al riciclo e al riutilizzo di materiali che vengono così reintrodotti nel ciclo produttivo, l’Italia sta procedendo verso l’economia circolare con un minore input di materieprime vergini; il che ridurrebbe la dipendenza del nostro paese dall’approvvigionamento estero e migliorerebbe la nostra competitività. Il problema di tutto ciò è che l’Italia ha raggiunto tali risultati senza una precisa strategia nazionale sull’economia circolare. E poi ci sarebbero da aggiungere anche la mancanza di una legislazione adeguata, i vincoli e i ritardi normativi che frenano lo sviluppo di politiche circolari e sostenibili.

### **3.5 Relazione innovazione – sostenibilità**

L’innovazione e la sostenibilità, prese singolarmente, sono da considerarsi variabili chiave per la competitività di un’impresa, fattori senza i quali nel contesto attuale è più difficile ottenere risultati positivi e mantenerli. Questi due fattori permettono alle imprese di ottenere maggiori guadagni, di raggiungere nuovi mercati, di ampliare la base clienti, di aumentare i propri margini. Perché ciò accada è necessario che esse li inseriscano all’interno della propria strategia e della cultura aziendale, nonché che investano verso di essi e adottino azioni mirate al perseguimento dei risultati, come una ri-strutturazione dei processi aziendali e/o del *business model* e un continuo monitoraggio della performance. Vi sono delle affinità anche per quanto riguarda alcuni degli indicatori che si possono utilizzare per quest’ultima attività, con riferimento a questi due valori aziendali. Gli elementi chiave da tenere in considerazione sono i tre livelli del *framework* proposto in precedenza, ovvero persone, processi e prodotti. Sia per l’innovazione che per la sostenibilità è importante capire quante persone siano impiegate in attività collegate a questi temi, e che percentuale di tempo lavorativo allochino a questi compiti, oltre che l’ammontare di formazione che esse ricevono. Sono infatti le risorse umane a portare avanti quotidianamente le attività collegate ai due temi e solo se esse hanno completamente interiorizzato gli elementi chiave, i principi e le modalità di esecuzione delle suddette attività, l’impresa può avere successo. Capire quante persone un’azienda dedichi

a questi temi ci fa comprendere il livello di attenzione e importanza che attribuisce ad essi, l'ammontare di formazione erogata, ancora, dà maggior rilievo a questa motivazione oltre che dimostrare quanto l'organizzazione voglia permeare l'intero ambiente intorno a questi elementi. A livello di processo è utile monitorare il numero di processi in corso con riferimento a tematiche di innovazione o di sostenibilità e allo stesso modo a livello di prodotto, il numero di prodotti/servizi realizzati o erogati e il numero di nuovi mercati raggiunti grazie ad essi; questi due indicatori mettono in luce l'andamento della performance dell'impresa legata alle attività operative. Infine, per capire come procede a livello finanziario è necessario misurare il ROI legato agli investimenti in innovazione e sostenibilità. Questi *KPI* possono (e dovrebbero) essere utilizzati per tenere sotto controllo anche l'andamento integrato di innovazione e sostenibilità. A livello concettuale, quindi, alcune similitudini, seppur macro, esistono, ma è possibile individuare una connessione più stretta tra innovazione e sostenibilità? Partiamo dalla sostenibilità, perché è la sua inclusione che ha portato a dei cambiamenti. Le imprese hanno cominciato a vedersi come facenti parti di un contesto che va oltre i confini aziendali, inoltre è richiesto loro di rispettare alcuni standard socio-ambientali che, col tempo, mutano e si amplificano. Per questo, da qui al futuro, alle organizzazioni sarà sempre più richiesto di adattarsi maggiormente all'ambiente circostante e di sperimentare nuove vie al suo interno, da qui l'importanza della capacità di innovare nella sostenibilità è abbastanza chiara.<sup>5</sup> Fintanto che le imprese si sono approcciate alla sostenibilità in ottica di sola *compliance*, la risposta è "no". Esistevano ed esistono delle macro-similitudini ma nulla di più. I due fattori venivano (e vengono) perseguiti in modo totalmente disgiunto, con l'innovazione "incoronata" come variabile chiave di successo e la sostenibilità come obbligo, come elemento che si vorrebbe eliminare ma non si può, come motivo di "astio" con le istituzioni e i governi nazionali. Per le imprese che hanno superato questa fase e per le istituzioni che hanno preso in considerazione la sostenibilità ad un livello più profondo, la risposta, invece, può essere "probabilmente sì". Infatti le preoccupazioni in merito allo sviluppo sostenibile hanno richiesto di ampliare la prospettiva di analisi anche dell'innovazione. La sfida, infatti, non è più soltanto il miglioramento del potenziale economico, ma soprattutto la messa in atto di cambiamenti sociali, che anche le attività innovative delle imprese inducono, e il monitoraggio delle conseguenze che queste modifiche hanno sul contesto socioambientale. Questa tendenza si è trasposta anche all'interno dei confini delle imprese in modo sempre crescente: il 25% delle aziende intervistate dal BCG nel 2012 (contro un 10% del 2010) hanno dichiarato come l'inclusione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale, porti loro dei benefici in termini di innovazione, con un miglioramento della performance e il 22% nel 2012 (contro un 15% nel

2010) ha evidenziato miglioramenti e vantaggi anche per quanto riguarda il *Business Model* e l'innovazione dei processi<sup>6</sup>; ed è proprio l'innovazione nel *Business Model* a dimostrare il maggior collegamento con la sostenibilità e a dare i risultati più soddisfacenti. Infatti, seppur il 40% di imprese intervistate abbia dichiarato un alto ammontare di costi operativi che hanno eroso i profitti, molte organizzazioni hanno anche dichiarato di generare una buona parte dei propri ricavi proprio grazie all'attenzione alla sostenibilità e al cambiamento del proprio *businessmodel* per includere innovazione e sostenibilità allo stesso tempo, queste imprese vengono definite *Sustainability-Driven Innovators* e rappresentano il 23% degli intervistati. Essi hanno ripensato la propria *value proposition*, considerando prodotti, servizi e tecnologia e prestando attenzione a come questi influenzino la catena del valore, il modello di costi e ricavi e l'organizzazione stessa nel raggiungimento dei propri risultati; non pensando al costo associato a tutti i cambiamenti, ma ponendo come punto focale il cliente e l'intero gruppo di *stakeholder*. Ci sono poi alcuni elementi che facilitano il perseguimento congiunto di innovazione e sostenibilità, come ad esempio, il *mindset* del CEO, orientato ad entrambe le tematiche ma soprattutto dotato di una buona dose di capacità di sperimentazione; lo sviluppo, la diffusione e il mantenimento di *knowledge* e di una cultura aziendale solida; la mobilitazione di risorse, e quindi investimenti per favorire le attività; la correttezza e legittimazione delle varie *policy* in uso dalle imprese<sup>7</sup>. Le organizzazioni che superano la fase di *compliance* cominciano quindi idealmente il percorso in cinque fasi proposto da Nidumolu, Prahalad e Rangswami<sup>8</sup> e descritto in precedenza. In ognuno degli *step* l'impresa può sfruttare la situazione e orientarla a favore dell'innovazione, aprendosi nuove opportunità. Nello specifico nella prima fase l'azienda ha la possibilità di sperimentare attraverso tecnologie sostenibili, materiali e processi; successivamente con l'intera *value chain* sostenibile può riuscire a creare nuove fonti di materie prime e componenti, puntare ad un aumento nell'uso di fonti di energia pulite, trovare modi alternativi e innovativi per utilizzare e ri-utilizzare gli scarti e i prodotti resi o dismessi. Ancora, passando al design dei prodotti e dei servizi può applicare tecniche di bio-mimetica al processo di sviluppo prodotto oppure realizzare *packaging* compatti ed *eco-friendly*; proseguendo con la quarta fase e, quindi, il *business model*, può pensare all'uso congiunto di infrastrutture fisiche e tecnologiche, all'uso di nuove tecnologie per effettuare le consegne o a un modello di ricavi collegato ai servizi. Per concludere, con la creazione delle *platform* permette anche ai fornitori di gestire l'energia in modi alternativi e insieme a loro può pensare a tecnologie che permettano di riutilizzare l'energia prodotta come componente. In questo caso, quindi, lo scoglio è soltanto il superamento della visione della sostenibilità in sola ottica di obbligo di rispetto della normativa, fatto questo l'impresa attiva una serie di meccanismi e abilita

diverse opportunità legate all'innovazione. Ma operativamente quali sono i punti di contatto? Innovazione e Innovazione Sostenibile hanno molti punti di contatto: entrambe portano ad evoluzioni tecnologiche e fanno riferimento a evoluzioni di processo, metodologie e *business model*; tuttavia per innovare in modo sostenibile è necessario disporre di una visione più integrata e di un rapporto più stretto con gli *stakeholder*, così come di una revisione di tutto ciò che riguarda l'impresa. Considerando innovazione e sostenibilità in modo congiunto vi sono due possibilità: innovazioni-sostenibili incrementali o radicali, altrimenti definite “*operational optimization*” e “*systems building*”; nel mezzo, il modello in Figura 17 prevede una fase chiamata “*organizational transformation*”, infatti è necessario che l'impresa attui dei cambiamenti al suo interno per poter perseguire lo sviluppo sostenibile a livello completo. Per semplicità includo questo tipo di cambiamenti all'interno delle innovazioni radicali, in quanto le novità sono tali da portare ad esse. Il primo tipo di innovazioni (incrementali) riguardano principalmente l'**eco- efficienza** (*operational optimization*) e, quindi, tutti i cambiamenti e i miglioramenti nei processi tecnologici di produzione che riducono l'impatto delle imprese sull'ambiente circostante e portano ad una riduzione nei costi di produzione con conseguente possibile aumento dei guadagni delle aziende stesse. Le organizzazioni solitamente partono da qui, da innovazioni incrementali, più “facili” da realizzare e gestire. Questo tipo di innovazioni, chiamate anche innovazioni di prodotto *green*, richiedono comunque un approccio forte alla sostenibilità e una visione unitaria dei due temi e si focalizzano su tre elementi: la minimizzazione nell'uso dell'energia, la riduzione dei materiali utilizzati e la prevenzione dell'inquinamento<sup>9</sup>. Vengono introdotte quindi modifiche all'interno di ogni fase del processo produttivo e del *life cycle* del prodotto, variando le diverse attività in ottica sostenibile e ottenendo benefici sia in termini di differenziazione, sia di competitività nel mercato di riferimento, attraverso la sostituzione di un componente dei prodotti o il design di prodotti riciclati. L'eco-efficienza richiede l'inserimento di obiettivi quali la minimizzazione nell'uso di energia, acqua, suolo; la promozione della riciclabilità e della durata del prodotto con particolare attenzione agli imballaggi utilizzati; la riduzione delle emissioni, degli scarichi e della dispersione di sostanze tossiche così come la promozione dell'uso di risorse rinnovabili, l'offerta ai propri clienti dei benefici della funzionalità, flessibilità e modularità del prodotto, attraverso l'aggiunta di servizi e la focalizzazione sulla vendita di prodotti effettivamente richiesti. All'interno delle innovazioni sostenibili incrementali c'è un piccolo spazio anche per le **innovazioni sociali**, nuove idee in termini di prodotto o processo che incontrano contemporaneamente i bisogni sociali e creano nuove relazioni e collaborazioni in quest'ambito, il tutto in modo più efficiente rispetto alle alternative presenti sul mercato<sup>10</sup>;

esse fanno riferimento e si focalizzano sia sulle idee e le soluzioni atte alla creazione di valore sociale che sui processi attraverso i quali questo accade e per questo si differenziano dall'imprenditorialità sociale, la quale pone il focus principalmente su individui e organizzazioni.

Le **innovazioni radicali**, invece, riguardano la creazione di prodotti (o servizi) totalmente nuovi per il mercato. Esse possono derivare dalla sostituzione di uno o più componenti critici dei prodotti al fine di evitare l'impatto sull'ambiente, creando prodotti nuovi per il mercato o basati su una tecnologia totalmente nuova (magari brevettata), quindi ancora eco-efficienza, che non apporta solo migliorie ma vere e proprie novità; oppure da nuove *value proposition*, prodotti o servizi mai immessi sul mercato e "diversi" nella loro totalità, così come il raggiungimento di mercati finora mai serviti; oppure dall'innovazione sociale, qualora attraverso essa si raggiungano nuovi mercati con nuovi servizi. All'interno di questa categoria si possono annoverare anche la sostituzione di prodotti fisici con servizi e di servizi fisici con servizi elettronici, inoltre i prodotti in sé vengono considerati nuovi se cambiano le abitudini dei consumatori o se portano loro dei benefici in modi differenti. In questo caso non si pensa solo al rapporto tra azienda e ambiente ma c'è un ripensamento vero e proprio del modello di produzione, consumo e "*delivery*" del prodotto e può essere necessario l'aiuto di altri attori (collaboratori, partner, ecc.) per poterlo realizzare, da qui il termine *systems building*.

### 3.6 Formazione cultura aziendale

Un punto nevralgico nei modelli di *governance* della *corporate Social Responsibility* è costituito dalle risorse umane, che rappresentano sempre più un *asset* strategico dell'impresa, al pari e forse più

di credito ed export. Cresce la consapevolezza che non c'è responsabilità sociale se le persone non sono al centro di questo processo. La centralità delle risorse umane è sempre più uno dei pilastri fondamentali della RSI nelle prospettive della sostenibilità, con specifico riguardo all'impegno delle aziende verso i propri dipendenti e nell'investimento sul capitale umano, come il *trend* sull'investimento in formazione e sulle iniziative di corporate welfare dimostrano. Un impegno che si rivolge verso alcune priorità: garantire sicurezza e salute sul posto di lavoro; offrire pari opportunità, condizioni di *work-life balance* e valorizzazione del *diversity management*; coinvolgere i dipendenti nella cultura e nella gestione della

sostenibilità; trasferire i principi della RSI a dipendenti e collaboratori, attraverso iniziative formative finalizzate e rafforzando la cooperazione tra imprese ed università; realizzare iniziative formative mirate allo sviluppo qualitativo delle competenze e delle conoscenze professionali degli occupati. L'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI nel nostro paese, ma oggi, complice anche la crisi finanziaria e il suo grave impatto economico e sociale, si è sicuramente accresciuta da parte delle imprese la consapevolezza della necessità, per competere, di disporre di risorse umane con elevate competenze e un'alta specializzazione. Si può affermare che, così come è accaduto nei sistemi educativi e formativi - nei quali le persone sono diventate il fulcro delle politiche e dei percorsi - anche nella Responsabilità Sociale d'Impresa il futuro della sostenibilità passa necessariamente attraverso le persone. Nei sistemi di istruzione e formazione, sia rivolti ai giovani che agli adulti, il cambiamento di ottica nell'ultimo decennio è stato infatti radicale, con il passaggio da una storica e radicata focalizzazione sull'insegnamento a una più mirata trasmissione di "saperi", che mette al centro la persona che apprende ad apprendere al di là dei singoli contenuti disciplinari. Si è iniziato a porre più l'attenzione al percorso educativo del soggetto, nelle sue mille sfaccettature, quale fulcro del processo di apprendimento, con i suoi bisogni, percorsi individualizzati e personalizzati in virtù delle singole necessità e dei differenti traguardi da perseguire. L'insegnante diventa quindi un facilitatore dell'apprendimento sulla base delle esigenze manifestate dai soggetti, non più un mero strumento di trasferimento delle conoscenze. Tutto è mediato dalla persona, unica nella sua individualità, e il ruolo del formatore è quello di creare le condizioni entro le quali essa può arricchire sé stessa. Da qui una stretta correlazione tra i principi dell'*lifelong learning*, che la Commissione dell'Unione europea ha cercato di diffondere in Europa, e le prospettive di sviluppo di questo tema, che richiedono ancora forti e innovativi interventi. I due temi dell'investimento formativo realizzato da parte delle imprese per la valorizzazione del proprio capitale umano e delle iniziative di *Corporate Welfare* - adottate per rispondere ai bisogni dei dipendenti e a quelli delle loro famiglie in ambiti che hanno una rilevanza sociale - rivestono un particolare interesse per l'Isfol. I risultati delle due ricerche realizzate confermano queste aree di impegno prioritario, di valorizzazione del capitale umano e di soddisfazione dei dipendenti, di investimento che va al di là delle stesse competenze necessarie a migliorare la produzione e la competitività dell'impresa, per orientare i dipendenti verso funzioni sempre più professionali da un'parte più facilmente spendibili nel mercato del lavoro, dall'altra che possono interessare la persona per la sua crescita individuale e di rapporto con il territorio. Con particolare riferimento all'investimento formativo, sono state analizzate dall'Isfol nella

sua prima indagine in tema di RSI le iniziative di formazione realizzate verso lo stakeholder “dipendenti”, con specifico riguardo alle diverse figure professionali coinvolte nelle attività formative, ed è stato anche affrontato il tema dei percorsi individuati per favorire il passaggio di esperienza tra giovani e adulti e l’interscambio generazionale.

L’indagine ha inoltre analizzato, nell’ambito della *governance* della CSR, le modalità di coinvolgimento dei dipendenti nell’approccio e nel processo di sostenibilità e le differenti modalità di organizzazione della funzione CSR all’interno delle aziende intervistate. Per quanto concerne il modello di coinvolgimento dei dipendenti nell’approccio alla sostenibilità, questa ricerca ha inteso analizzare se nel processo di business sostenibile siano coinvolti tutti i dipendenti o soltanto i vertici aziendali, il top management e, nel caso in cui tutto il personale sia coinvolto, conoscere attraverso quali modalità. Le soluzioni adottate dalle imprese intervistate - che, si ricorda, sono sia imprese multinazionali e grandi che PMI - risultano abbastanza diversificate, in quanto in alcuni casi vengono coinvolti tutti i dipendenti, mentre in altri soltanto i vertici aziendali. Inoltre, quando è coinvolto tutto il personale, le modalità sono sia di sola informazione, sia di informazione e sensibilizzazione, sia di pieno coinvolgimento nella scelta delle attività di CSR da realizzare. Emerge una diffusa consapevolezza della necessità di diffondere la sensibilità e l’impegno alla responsabilità sociale dell’impresa fino a permeare tutti i livelli aziendali e le diverse figure professionali, superando l’approccio *top down* e sviluppando attività di informazione e sensibilizzazione che siano in grado di coinvolgere tutti i dipendenti sia nell’approccio alla sostenibilità che nel coinvolgimento nella scelta degli ambiti di CSR su cui investire, come le aziende più lungimiranti già fanno. Anche nel caso delle modalità di organizzazione della funzione CSR all’interno delle aziende, le scelte operate, pur tra le stesse grandi imprese, coprono un ampio ventaglio di modalità organizzative, ad eccezione dell’affidamento di questa funzione al direttore del personale e all’amministratore delegato/direttore generale, non operata da nessuna delle imprese coinvolte nell’indagine:

- nel 66% dei casi analizzati la funzione/unità opera trasversalmente ai diversi dipartimenti,
- nel 17% dei casi si tratta di una responsabilità affidata ad un Comitato etico appositamente creato,
- nel 17% dei casi non c’è una funzione unica di responsabile CSR

Dalla successiva indagine centrata sulle PMI emerge un impegno diffuso da parte di tutte le tipologie di imprese coinvolte (micro, piccole e medie), sia nella formazione formale e non formale che nell'innovazione sociale. Una delle finalità principali della ricerca è stata infatti proprio l'analisi dell'impegno delle piccole e medie imprese nella formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, con la complessa problematica dell'emersione della formazione implicita, ovvero dell'apprendimento di tipo non formale, intenzionale, volontario ma non certificato, non convenzionale che non viene misurato, di cui non è agevole tener conto, che non rientra nelle statistiche sulla formazione continua, ma che è ampiamente utilizzata dalle piccole e micro imprese quasi come prassi quotidiana. Si tratta di una formazione sommersa, quasi spontanea, ma determinante nelle piccole e micro imprese per trasferire il *know how* ai dipendenti. Il passaggio di conoscenze, atteggiamenti e comportamenti avviene infatti spesso in tali imprese per affiancamento, o attraverso la formazione sul lavoro, o per autoapprendimento, piuttosto che per attività corsuali effettuate internamente o esternamente, alle quali fanno invece riferimento le attività rilevate nelle indagini statistiche. Questo spiega perché, secondo gli ultimi dati dell'indagine Excelsior di Unioncamere del 2014<sup>11</sup>, le imprese dell'industria e dei servizi (esclusa agricoltura) che al loro interno o esternamente hanno effettuato nel 2013 corsi di formazione per il proprio personale rappresentano complessivamente il 22,4%, con un'enorme forbice per classe dimensionale<sup>12</sup> e con il dato riferito alle micro e piccole imprese che dimostra difficoltà di fruizione, proprio perché non sono tenute in considerazione le attività formative di tipo implicito, la cosiddetta formazione non formale ed informale, ma solo le attività corsuali, formalizzate. A supporto dell'importanza del ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa, i dati emergenti dall'indagine ISFOL dimostrano che tutte le tipologie di imprese intervistate svolgono tanto un'attività formale, quanto non formale di formazione, anche se la quantità dei dati raccolti non è confrontabile con altri dati nazionali, sia da un punto di vista numerico sia perché le PMI coinvolte nel panel sono state prescelte con un'azione mirata tra quelle sensibili e impegnate sul tema. In particolare, è stato rilevato che le imprese micro, piccole e medie del panel hanno effettuato nel 2013, internamente o esternamente all'azienda, interventi corsuali strutturati per il 76% dei propri dipendenti, seppure con percorsi non tracciati e rendicontati in un'esplicita documentazione ai fini del bilancio sociale, per un totale di 9.067 ore complessive rilevate, ai quali hanno partecipato in misura maggiore gli uomini. Contestualmente il 67% dei lavoratori occupati risulta coinvolto anche in percorsi di formazione non formale, che non afferisce ad attività corsuali ma alle varie tipologie di formazione individuate come implicite, ovvero interventi riconoscibili come formativi:

- formazione in affiancamento, per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuolasecondaria superiore o dall'università,
- formazione in affiancamento per i neo-assunti,
- formazione in affiancamento per gli addetti trasferiti o promossi a mansioni diverse;
- formazione sul lavoro;
- formazione a distanza;
- formazione attraverso l'informazione.

Come si evince dalla figura 1, si tende a fare formazione implicita non formale soprattutto mediante la formazione *on the job*, che coinvolge il 55% dei lavoratori, e la formazione in affiancamento per neo assunti, rivolta al 31% delle risorse umane. Molto meno consistente risulta l'impegno di formazione attraverso l'informazione (7%), così come quello di formazione in affiancamento per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università (6%).

La figura 2 sintetizza la partecipazione per categoria professionale alle due tipologie di formazione non formale maggiormente utilizzate dalle PMI. Il 18,6%, le piccole imprese il 32,7%, le medie imprese il 48,3%, le grandi imprese l'82,4%. Dallo scenario complessivo sui molteplici ambiti di riferimento della CSR analizzati, appare evidente come il futuro della Responsabilità Sociale d'Impresa si fondi sul mettere al centro delle diverse iniziative, oltre che naturalmente le imprese come protagoniste anche di innovazione sociale, le persone. La centralità della persona e il crescente impegno nella formazione delle risorse umane sta diventando, a detta degli stessi imprenditori, l'*asset* maggiormente strategico per l'impresa in una prospettiva di medio-lungo periodo. Occorre anche considerare che il potenziamento e l'adeguamento delle competenze dei lavoratori e l'offerta di migliori opportunità di apprendimento a tutti i livelli rappresentano una delle strategie indicate dall'UE per superare l'attuale crisi. Solo investendo sul capitale umano è infatti possibile costituire una forza lavoro altamente specializzata e flessibile che sappia rispondere alle esigenze dell'economia globale. La RSI può svolgere un ruolo importante al riguardo e l'impegno dovrà essere ulteriormente sviluppato: dalle politiche occupazionali alle pratiche di sicurezza sul lavoro e al welfare aziendale, alla formazione e alla crescita professionale dei dipendenti e all'attivazione di iniziative, anche volontarie, a favore della "non discriminazione" e dell'inclusione. A supporto dell'importanza del ruolo della Responsabilità Sociale d'Impresa, i dati emergenti dall'indagine sulle PMI dimostrano che tutte le tipologie di imprese

intervistate (micro, piccole e medie) svolgono sia un'attività formale di formazione, corsuale, certificata, che non formale (*on the job*, in affiancamento, a distanza). Al contempo, la crisi ha "aperto" alle imprese uno spazio di intervento in diversi ambiti, tra cui quello del welfare aziendale, che consente al mondo imprenditoriale di manifestare pienamente quel carattere di utilità sociale che può renderlo protagonista dei processi di sostenibilità e di innovazione sociale. L'obiettivo è quello di creare, attraverso processi sostenibili, valore sociale e non esclusivamente economico per cercare di soddisfare non solo i bisogni dei vari *stakeholder*, ma anche i bisogni sociali delle famiglie, dei territori, della collettività.

Le prospettive devono essere rivolte a incidere in modo più efficace sulla creazione o sul recupero di un rapporto più virtuoso tra la funzione economica delle aziende e lo sviluppo di una società più coesa, incentrato sul riconoscimento dei valori etici, culturali, di solidarietà e di salvaguardia delle risorse. La responsabilità sociale è infatti la preconditione per costruire una società fondata sulla corresponsabilità dei singoli protagonisti attori pubblici e privati: cittadini/ consumatori, imprese, istituzioni pubbliche; una corresponsabilità che, attraverso la capacità di progettare insieme il futuro della comunità e dei territori, potrà favorire sempre più una forte legittimazione sociale del mondo delle imprese. L'importanza del ruolo assunto dal welfare privato, anche per attenuare le conseguenze della crisi sui lavoratori dipendenti, è confermata anche da un'indagine realizzata dal Centro Einaudi<sup>13</sup> con un gruppo di partner (aziende private, fondazioni bancarie, Ania) e in collaborazione con il Corriere della Sera, secondo la quale l'80% delle imprese italiane con più di 500 addetti ha avviato esperimenti di welfare aziendale. Quattro medie aziende su cinque hanno scelto l'assistenza aggiuntiva e tutte le sperimentazioni avviate nei territori hanno dimostrato di far fronte in modo efficiente a bisogni non adeguatamente coperti in molti ambiti quali l'istruzione, la cultura, i servizi sociali, la salute e la previdenza, attraverso master e corsi di lingua, asili nido, fondi integrativi e molti altri servizi e prestazioni. Ed è ulteriormente confermata, ancor più di recente, dall'interesse manifestato per la prima volta dall'Istat sul tema. Esiste pertanto uno spazio assai ampio per l'innovazione sociale, che la crisi ha reso ancora più evidente, dando maggiore risalto e valorizzazione al welfare privato e alle sue enormi potenzialità. Il modello che si delinea è quindi quello di una forte integrazione tra assistenza aziendale e assistenza pubblica, con l'adozione di importanti iniziative che riguardano i dipendenti delle imprese ma al contempo i territori e la società civile in cui l'azienda, anche di dimensioni minori, opera. Con specifico riguardo alle piccole e medie imprese, emerge

dagli studi realizzati in materia dall'Isfol come l'impresa si confermi soggetto promotore e luogo di formazione, a prescindere dalla sua dimensione, ma in funzione dell'impegno e delle risorse dedicate all'acquisizione e alla trasmissione delle conoscenze, che avviene mediante diverse modalità e tipologie. Si tratta sia di interventi formali ed espliciti (secondo la classificazione prevista dagli attuali sistemi di rendicontazione delle informazioni non finanziarie della RSI), con interventi formativi corsuali strutturati, riconosciuti e misurati, realizzati all'interno e all'esterno dell'azienda, sia di forme di apprendimento non convenzionali e non formalizzate e meccanismi di trasferimento di conoscenze, comportamenti e atteggiamenti di tipo implicito, di cui è molto più difficile tener conto, perché non assumono la forma corsuale e non sono solitamente rilevati, pur avendo un'indiscussa valenza formativa e valore economico e sociale. Per questa ragione la più recente indagine dell'Isfol in materia di RSI si è focalizzata proprio sull'emersione della formazione implicita e dell'innovazione sociale nelle PMI che, per il nostro paese, rappresentano il motore dell'economia, impiegando l'80% della forza lavoro e generando il 68% del valore aggiunto nazionale<sup>14</sup>.

Per concludere queste riflessioni con le parole di Papa Francesco, occorre considerare il welfare *“infrastruttura dello sviluppo e non un costo”*.

---

<sup>1</sup> Istituto nazionale di statistica è un ente di ricerca pubblico. È presente nel Paese dal 1926 ed è il principale produttore di statistica ufficiale a supporto dei cittadini e dei decisori pubblici.

<sup>2</sup> Si tratta di un concetto fondamentale della strategia d'impresa diffusosi a livello mondiale intorno agli anni '80 dello scorso secolo e introdotto per la prima volta dallo statunitense Michael Porter, economista e professore alla Harvard Business School.

<sup>3</sup> Deloitte Italia, atti del convegno del 16.09.2015, Assolombarda, Milano.

<sup>4</sup> Comunicazione della commissione al parlamento Europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Verso un'economia circolare: programma per un'Europa a zero rifiuti, COM(2014) 398 finale, Bruxelles 2.7.2014 <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/IT/1-2014-398-IT-F1-1.Pdf>

<sup>6</sup> Haanaes K., Reeves M., Von Streng Velken I., Audrestsch M., Kiron D., Kruschwitz N., *Sustainability nears a tipping point*, MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group, 2012

<sup>7</sup> Smith A., Voß J., Grin J., *Innovation Studies and sustainability transitions: The allure of the multilevel perspective and its challenges*, Research Policy (39), 2010

<sup>8</sup> Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review, 2009

<sup>9</sup> Dangelico R. M., Pujari D., “Mainstream Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability”, *Journal of Business Ethics*, 2010

<sup>10</sup> Nesta, Murray R., Calulier-Grice J., Mulgan G., *Open Book of Social Innovation*, March 2010

<sup>11</sup> Ministero del Lavoro, Unioncamere, *Progetto Excelsior. Sistema informativo per l'occupazione e la formazione. Sintesi dei principali risultati*, 2014.

<sup>12</sup> Secondo tali dati, infatti, le micro imprese italiane dell'industria e dei servizi che al loro interno o esternamente hanno effettuato nel 2013 corsi di formazione per i propri dipendenti rappresentano

<sup>13</sup> Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, Torino 2013.

<sup>14</sup> Commissione europea, Direzione Imprese e Industria, *Scheda informativa Small Business Act for Europe (SBA) 2013, Italia*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy_it.pdf)

## CAPITOLO 4: CASE STUDY “GT IMPIANTI S.R.L.”

### 4.1 L’azienda e la sua storia: GTimpianti s.r.l.

Nel 1996 nasce l’azienda GT impianti e viene avviata l’attività dedicata alla commercializzazione di prodotti per l’antincendio, l’antifortunistica e la manutenzione dei presidi.

Nel 2002 l’attività si espande con diversi punti vendita sul territorio casertano.

Nel 2009 l’azienda sviluppa il servizio di progettazione, prefabbricazione e installazione di impianti antincendio ad acqua e gas inerti.

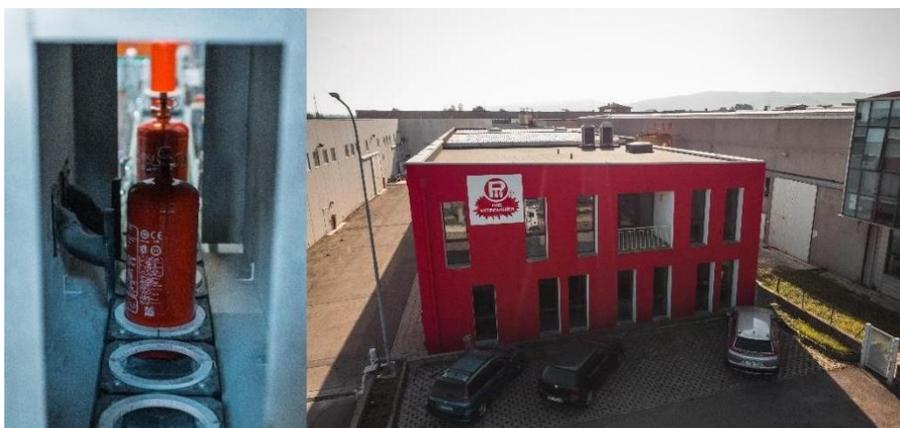
Tra il 2012 e il 2015, l’azienda si dedica a una intensa attività di ricerca e sviluppo in collaborazione con l’università La Sapienza. Il progetto culmina con la realizzazione dell’impianto di smaltimento e rigenerazione di polvere estinguente del quale parleremo più avanti.

Nel 2014 l’azienda rileva due marchi storici dell’antincendio: RegEst (Reggio Emilia) azienda dedicata alla manutenzione antincendio, e SADI, produttore storico di estintori.



Questo le permette di espandersi ulteriormente sul territorio nazionale e di raggiungere più facilmente clienti in tutta Italia.

Nel 2019 viene acquisita Pii (Milano), altra azienda storica di produzione degli estintori e presente sul mercato italiano che internazionale.



Oggi il gruppo guarda al futuro, con la realizzazione di un nuovo impianto di produzione dei serbatoi per estintori a Dragoni (CE) e la presenza ai tavoli di lavoro UNI (ente nazionale di normazione) e Ministero dell'Interno con tecnici esperti, dando supporto alla realizzazione delle nuove norme tecniche e leggi di settore.

GT Impianti ad oggi è un'azienda o meglio un complesso di aziende che ha una vasta esperienza nel settore antincendio, grazie alla sua specializzazione nella progettazione e prefabbricazione di diversitipi di impianti fissi antincendio. Inoltre, come parte di un gruppo di aziende dedicate all'antincendio e alla sicurezza, l'azienda è in grado di fornire anche servizi di manutenzione e smaltimento di presidi antincendio, migliorando così l'efficienza e la durata dei presidi installati.

La collaborazione con altre aziende esperte nel settore dell'antincendio, come RegEst, SADI e Pii, permette a GT Impianti di offrire una vasta gamma di soluzioni di sicurezza. Ciò significa che l'azienda è in grado di rispondere alle esigenze dei clienti in modi innovativi e personalizzati, garantendo al contempo un servizio affidabile e di alta qualità.

E oggi è quindi l'azienda leader nel settore antincendio con decenni di esperienza in:

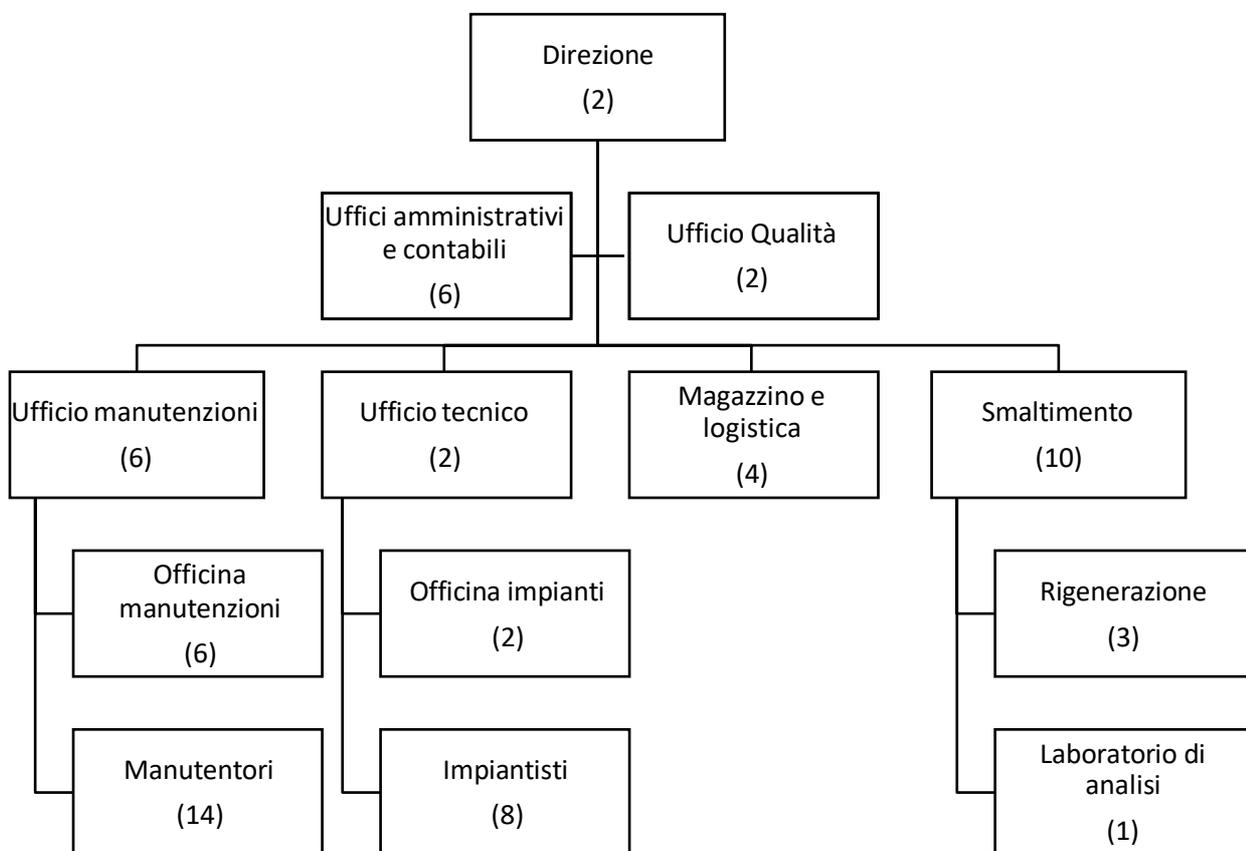
- Progettazione e prefabbricazione di impianti fissi antincendio di diverse tipologie;
- Fornitura, manutenzione e smaltimento di presidi antincendio.



## 4.2 Struttura organizzativa

La GT Impianti S.r.l. opera con una struttura organizzativa multidisciplinare, in cui ogni dipartimento è specializzato in una determinata area di attività.

La struttura organizzativa dell'azienda prevede i seguenti dipartimenti:



Questa struttura organizzativa, oltre a garantire una gestione ottimale delle attività dell'azienda, consente alla GT Impianti di gestire i processi di innovazione dei propri prodotti e servizi, nonché di concentrarsi sulla crescita e sviluppo del business a lungo termine.

### **4.3 Come le risorse umane vengono gestite all'interno della realtà dell'azienda**

#### **Direzione**

La direzione è composta da due persone e rappresenta la proprietà dell'azienda ovvero l'organo decisionale principale. Le unità lavorative sottostanti riferiscono direttamente alla direzione del proprio operato sia tramite strumenti elettronici che con frequenti incontri di aggiornamento e coordinamento.

#### **Uffici amministrativi e contabili**

Il personale di questi uffici si occupa principalmente di gestire le pratiche amministrative quotidiane, coordinare e verificare le attività di fatturazione e collaborare con i commercialisti esterni per la gestione contabile.

#### **Ufficio qualità**

Il personale dell'ufficio qualità provvede ad effettuare audit frequenti delle attività lavorative interne e monitora l'implementazione delle procedure aziendali. Inoltre, provvede a raccogliere e aggiornare tutta la documentazione relativa al sistema Qualità, verifica che gli strumenti di misura siano regolarmente mantenuti e tarati e coordina le attività con gli organismi di certificazione per gli audit di verifica e rinnovo.

#### **Ufficio manutenzioni**

L'ufficio manutenzioni si occupa sia di commercializzare i servizi di manutenzione antincendio sia di organizzare le attività stesse. Il personale dell'ufficio coordina tutte le attività in base alle esigenze dei clienti e ai requisiti normativi, fornendo le istruzioni giornaliere all'officina manutenzioni e ai manutentori.

#### **Officina manutenzioni**

L'officina manutenzioni si occupa di effettuare le attività di manutenzione ordinaria (revisione, ricarica e collaudo) e straordinaria degli estintori portatili e carrellati, utilizzando macchinari e strumenti appositi. Un'area dell'officina è dedicata alla riparazione di altri presidi antincendio, incluse le componenti elettriche ed elettroniche degli impianti di rilevazione e spegnimento.

#### **Manutentori**

I manutentori operano sul posto presso i clienti, effettuando tutte le attività di controllo periodico e manutenzione necessarie al corretto funzionamento dei dispositivi antincendio (estintori, reti idranti, sistemi di rilevazione, impianti di spegnimento, porte tagliafuoco e uscite di emergenza, ecc.). I manutentori sono in grado di effettuare alcuni interventi di riparazione direttamente sul posto. Gli interventi più complessi sono svolti presso l'officina manutenzioni, effettuando le

opportune sostituzioni dei presidi presso il cliente per il mantenimento del livello di protezione antincendio.

### **Ufficio tecnico**

Il personale di questo ufficio è dedicato alla progettazione degli impianti antincendio, sia per la rilevazione che per lo spegnimento. Il personale si occupa, inoltre, di tutte le pratiche necessarie alla messa in opera degli impianti, segue le attività di primo collaudo e prepara tutta la documentazione tecnica necessaria per l'utilizzo come i vari libretti di uso e manutenzione.

### **Officina impianti**

L'officina impianti si occupa di effettuare le lavorazioni preparative sulle componenti degli impianti di spegnimento, per esempio la prefabbricazione delle sezioni di tubazione e l'installazione delle teste sprinkler (dispositivi che, in caso di incendio, permettono la fuoriuscita controllata dell'acqua, gas inerte o altri estinguenti).

### **Impiantisti**

Gli impiantisti sono dedicati all'installazione e manutenzione degli impianti di spegnimento e rilevazione.

### **Magazzino e logistica**

Il personale del magazzino si occupa della gestione delle merci in arrivo e della consegna dei materiali presso i clienti o i cantieri, oltre a gestire le giacenze. I responsabili dei magazzini si occupano, anche, degli ordini necessari al ripristino delle scorte minime dei materiali di largo consumo.

### **Smaltimento**

Il personale dello smaltimento è dedicato alle attività di smontaggio e recupero dei presidi antincendio (in particolare, di estintori portatili e carrellati di qualunque tipo e delle manichette per idranti).

### **Rigenerazione**

L'impianto di rigenerazione è operato da un numero ridotto di persone grazie alla sua quasi totale automazione. Il personale dedicato all'impianto si occupa principalmente del carico della polvere estinguente da rigenerare e dei vari additivi, e dello scarico della polvere rigenerata. Questo personale effettua anche la pulizia e manutenzione regolare dell'impianto e monitora il suo funzionamento durante l'utilizzo.

### **Laboratorio di analisi**

Il laboratorio di analisi interno permette un controllo regolare e immediato della polvere rigenerata. Il personale dedicato al laboratorio si occupa del campionamento e delle attività di analisi, inviando

ulteriori campioni ad un laboratorio esterno per una verifica dei risultati. Il laboratorio certifica la polvere estinguente rigenerata in uscita, trasformandola in prodotto End of Waste.

#### **4.4 Mission e vision**

La GT Impianti ha una chiara mission e visione per orientare la sua attività e strategia aziendale.

La mission dell'azienda è quella di offrire ai propri clienti soluzioni personalizzate per la sicurezza, sia nel campo specifico dell'antincendio che per la protezione delle persone. Particolare importanza è posta alla salvaguardia dell'ambiente con processi produttivi ottimizzati per la riduzione degli scarti e sprechi, oltre al massimo recupero di materiali in corso d'opera. In altre parole, la mission della GT Impianti è quella di creare sistemi di sicurezza innovativi, efficienti ed ecologici, in grado di migliorare la qualità della vita delle persone e l'ambiente in cui viviamo.

La vision dell'azienda è quella di diventare un leader mondiale nel settore della sicurezza antincendio, fornendo soluzioni innovative, sostenibili e altamente tecnologiche. La GT Impianti vuole essere riconosciuta come un'azienda di riferimento per i propri clienti grazie alla sua capacità di innovazione e alla qualità dei propri prodotti e servizi. L'obiettivo finale dell'azienda è quello di offrire soluzioni che siano in grado di garantire la massima sicurezza, allo stesso tempo garantendo la massima attenzione all'ambiente, alla sostenibilità e al rispetto degli standard etici.

#### **4.5 implementazione tecnologica del processo produttivo**

La GTImpianti oltre che nel mondo della sostenibilità si sta facendo strada anche in quello della tecnologia con il PRESPRINK by GTImpianti.

Fino ad oggi la realizzazione di un impianto antincendio completo comportava comunemente la lavorazione di diverse componenti, rendendo l'intera opera soggetta a ritardi e costi imprevisti invece con il nuovo sistema PRESPRINK, basato su componenti di altissima qualità a prezzi competitivi, la prefabbricazione dell'impianto avviene grazie ad un macchinario dedicato e totalmente automatizzato. Gli operatori impostano la lunghezza desiderata delle tubazioni e configurano il numero di fori per i singoli sprinkler. La macchina procede, quindi, a taglio, bordatura e foratura in completa autonomia garantendo una produzione di centinaia di tubi per singolo turno di lavoro.

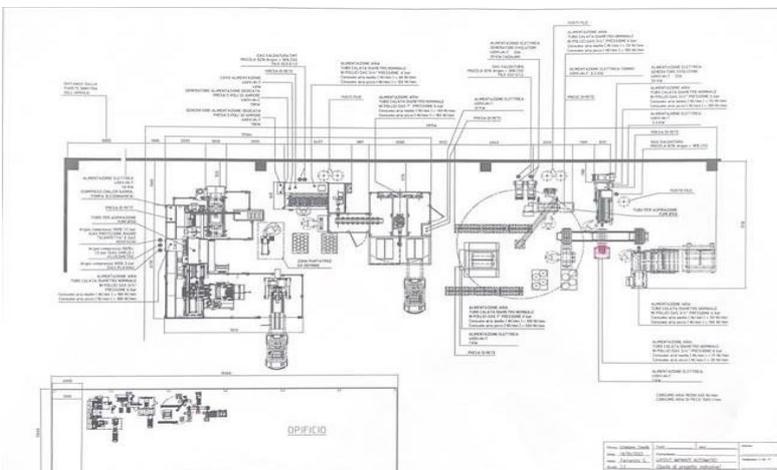


L'azienda inoltre è anche impegnata nella realizzazione di un nuovo impianto, sito a Dragoni (CE), per la fabbricazione dei serbatoi degli estintori.

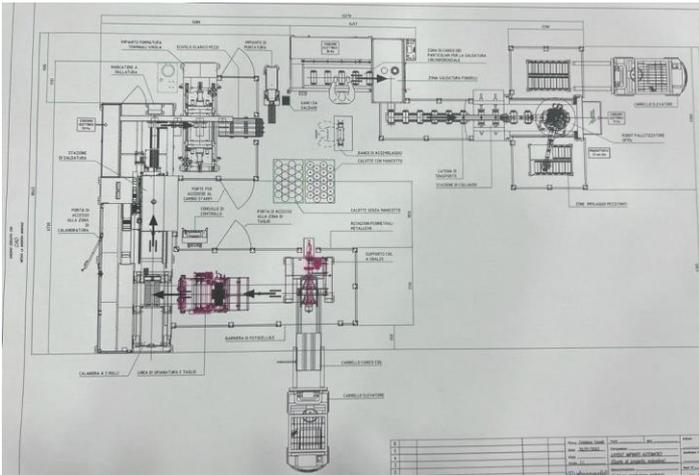
La pandemia è stata causa di pesanti rallentamenti nella consegna dei serbatoi realizzati da aziende esterne, sia italiane che estere, riducendo l'output produttivo dei marchi Pii e SADI facenti parte del gruppo di GT Impianti.

Per questo motivo si è deciso di investire in un proprio stabilimento di produzione, capace di adattarsi meglio alle richieste interne e di garantire tempi di consegna rapidi oltre che una qualità maggiore del prodotto finito.

Il nuovo impianto sarà dotato di macchinari automatizzati che provvederanno alla realizzazione dei serbatoi partendo dalla lamiera di acciaio. I macchinari provvederanno a tagliare, piegare e saldare la lamiera in completa autonomia (immagine 1). Il serbatoio sarà, poi, verniciato (immagine 2), asciugato e imballato per la spedizione agli impianti di assemblaggio degli estintori.



**Immagine 1**



**Immagine 2**

#### **4.6 Perché diventa un'azienda sostenibile**

La GT Impianti S.r.l. è diventata un'azienda sostenibile grazie al suo impegno nell'introdurre pratiche e politiche che tengono in considerazione l'impatto ambientale e sociale delle sue attività. Qui di seguito sono elencate alcune delle ragioni per cui l'azienda è diventata sostenibile:

1. **Prodotti e servizi sostenibili:** L'azienda ha sviluppato e commercializza la polvere estinguente rigenerata, proveniente dallo smaltimento di polvere estinguente estratta da estintori a fine vita o sottoposti a manutenzione regolare. La rigenerazione della polvere estinguente permette di limitare considerevolmente le quantità di sostanze chimiche altrimenti destinate allo smaltimento in discarica. Inoltre, i prodotti della GT Impianti sono progettati con l'attenzione alla sostenibilità, utilizzando materiali ecologici e riducendo gli sprechi.
  
2. **Rispetto dell'ambiente:** La GT Impianti si impegna attivamente nella salvaguardia e protezione ambientale nelle attività di prodotto e nella gestione delle risorse. L'azienda implementa pratiche di gestione responsabile dei rifiuti, dell'acqua e dell'energia, riducendo il consumo di risorse e l'impatto ambientale. L'azienda sta investendo anche nella produzione di energia rinnovabile per alimentare nuove attività produttive e rendersi sempre più indipendente da fonti di energia fossile.
  
3. **Responsabilità sociale:** La GT Impianti ha un forte impegno nella responsabilità sociale

dell'azienda, ovvero nell'agire in modo etico e nel rispettare i diritti umani. L'azienda collabora con organizzazioni non governative e partecipa ad azioni di solidarietà verso le comunità locali, dimostrando di avere a cuore il benessere sociale.

4. Struttura organizzativa orientata alla sostenibilità: La GT Impianti ha implementato una struttura organizzativa che mira alla sostenibilità aziendale, con una gestione attenta e responsabile delle risorse, una attenzione ai problemi ambientali e sociali, un'attenzione all'interazione e alla collaborazione con gli stakeholder dell'azienda.

In sintesi, la GT Impianti è diventata un'azienda sostenibile grazie alla sua visione e alla sua missione orientata alla sostenibilità, alla capacità di innovare soluzioni ecologiche e alla responsabilità sociale dell'azienda. La sostenibilità è divenuta un elemento strategico per mantenere la competitività e la reputazione dell'azienda nel lungo termine.

#### **4.7 La macchina rigenera polveri estinguenti**

Il case study si incentra sulla creazione della macchina che rigenera le polveri estinguenti che ha contribuito a quella che è la sostenibilità dell'azienda.

Prima di concentrarci sulla macchina spieghiamo da dove arriva la polvere che viene rigenerata.

Gli estintori antincendio sono presidi di sicurezza diffusissimi nel mondo e in Italia. Molti di questi estintori sono a polvere di tipo ABC, ovvero utilizzano un estinguente composto principalmente da monoammonio fosfato (noto come MAP) e solfato di ammonio pressurizzato con gas inerti o aria secca.

La norma tecnica UNI 9994-1:2013<sup>1</sup> impone una scadenza sull'estintore passati i 18 anni e una manutenzione regolare. Durante le attività di manutenzione previste (revisione e collaudo), i manutentori svuotano l'estintore per poter procedere con le verifiche di tutte le componenti. La polvere estinguente di tipo ABC tende ad assorbire umidità dall'ambiente e formare grumi, che possono compromettere le prestazioni o il funzionamento dell'estintore. Per questo motivo, è necessario lavorare la polvere prima di essere riutilizzata, ma questa lavorazione richiede macchinari appositi per le polveri che moltissime imprese di manutenzione non possiedono e non sono in grado di giustificare a livello di costi.

<sup>1</sup> La norma UNI 9994-1



Per questi motivi, la polvere estinguente viene spesso sostituita, inviando la polvere estratta dagli estintori direttamente a smaltimento.

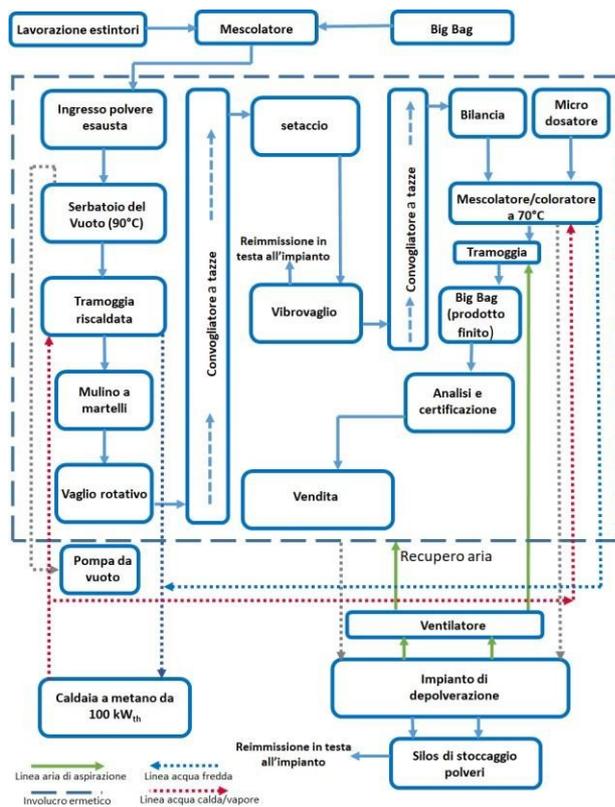
Fino ad alcuni anni fa, l'unica soluzione disponibile sul mercato era il conferimento in discarica della polvere estinguente esausta, creando non pochi problemi per il regolare smaltimento e potenziali sversamenti nell'ambiente.

La rigenerazione della polvere permette di reimmettere sul mercato l'agente estinguente evitando il dispendio di energia per la produzione di polvere nuova e i danni ambientali derivati dallo smaltimento della polvere estratta durante le operazioni di manutenzione. La rigenerazione è, quindi, un processo molto sostenibile.

GT Impianti è stata la prima impresa in Italia a realizzare una macchina di rigenerazione della polvere, autorizzata ad effettuare il recupero dall'ARPA Emilia-Romagna.

## L'IMPIANTO DI GENERAZIONE DELLE POLVERI ESTINGUENTI

L'impianto di rigenerazione svolge un processo di adeguamento igroscopico e granulometrico sulle polveri estinguenti. Per poter essere utilizzate, le caratteristiche delle polveri in uscita dall'impianto di rigenerazione devono rientrare nelle specifiche definite dalla norma tecnica UNI EN 615:2009.



La polvere sfusa di tipo ABC contenuta nelle big bag viene svuotata tramite macchinario dedicato di aspirazione con flusso monodirezionale che ne impedisce la dispersione nell'ambiente.

Tutte le polveri di tipo ABC (da big bag o da estintori) sono convogliate all'interno di un miscelatore tramite aspirazione, posizionato a monte dell'impianto di rigenerazione. Una volta riempito il miscelatore con 1000 kg di polvere, questo viene chiuso ermeticamente.

L'impianto di rigenerazione è chiuso ermeticamente e coibentato, ed è dettagliato nella figura 5.

La polvere all'interno del miscelatore viene riscaldata a circa 90 °C e miscelata per 10 minuti. Un dosatore inserisce eventuali additivi e/o coloranti a seconda della preparazione richiesta. Una valvola automatica si apre al termine della miscelazione per permettere il passaggio alle fasi successive tramite caduta.

La polvere è convogliata all'interno di un mulino a martelli e, successivamente, in un mulino a rulli. Un convogliatore a tazze trasporta la polvere parzialmente processata a un setaccio, da cui il materiale confluisce in 2 vagli posizionati in serie.

La frazione grossolana viene convogliata in testa all'impianto per essere riprocessata, mentre la frazione fine prosegue in un ulteriore convogliatore a tazze verso una bilancia. La polvere viene depositata nelle corrette proporzioni all'interno di un miscelatore riscaldato per l'omogeneizzazione. Un microdosatore effettua aggiunte di fosfati e fluidificanti a seconda delle necessità.

Il materiale risultante dal processo di rigenerazione viene raccolto in un big bag e inviata a stoccaggio in attesa di analisi e riqualificazione come “prodotto End of Waste”.

La norma UNI EN 615:2009 sopracitata definisce le caratteristiche fisiche della polvere estinguente, mentre la composizione chimica è definita dalla formulazione indicata su scheda di sicurezza. In genere, gli estintori sono omologati con una polvere con una specifica concentrazione di monoammonio fosfato (% di MAP), che è il principale agente estinguente.

La polvere rigenerata da GT Impianti è formata da polveri provenienti da estintori con percentuali di MAP differenti; pertanto, le polveri in ingresso sono dosate per raggiungere una percentuale di MAP desiderata in uscita dall’impianto.

Tutte le polveri in ingresso e uscita sono campionate e analizzate sia da laboratorio interno che esterno.



Il laboratorio interno analizza le concentrazioni delle componenti della polvere dopo aver rimosso tutta l’umidità contenuta nel campione. I dati raccolti sulla polvere in ingresso sono utilizzati dal responsabile della produzione per pianificare le lavorazioni.



I dati raccolti sulla polvere in uscita sono verificati da analisi di laboratorio esterno certificato e attestano la corrispondenza della polvere rigenerata alla norma tecnica di riferimento.

GT Impianti emette, quindi, dichiarazione di conformità della polvere per ogni lotto di produzione e mantiene traccia di tutta la polvere in ingresso e in uscita tramite procedure dedicate. In questo modo,

tutti gli estintori e i big bag in ingresso all'impianto e accompagnati da formulario possono essere tracciati fino ai big bag di polvere rigenerata in uscita per garantire la sicurezza e la qualità del prodotto.

### **Problemi legati alla rigenerazione**

Per poter effettuare la rigenerazione è necessario che la polvere estinguente in ingresso sia priva di corpi estranei e altre impurità che risultano molto difficili da individuare e separare.

Purtroppo, può capitare di ricevere carichi di polvere estinguente contaminata da sporco e oggetti di piccole dimensioni che risultano difficili da filtrare o separare nonché polvere estinguente non conforme alle norme tecniche e alla scheda di sicurezza allegata. In questi casi non è possibile effettuare il recupero.

GT Impianti lavora continuamente con i propri clienti per ridurre al minimo questi eventi. Va comunque ricordato che nel nostro paese (e, più in generale, nell'Unione Europea) circolano ancora estintori di dubbia provenienza che finiscono inesorabilmente nel circuito del recupero.

### **Organizzazione interna e Sistemi di Gestione**

L'introduzione dell'impianto di rigenerazione nei processi esistenti di revisione e ricarica industriale ha permesso a GT Impianti di fornire soluzioni a tutto tondo per i propri clienti che effettuano manutenzione di estintori su larga scala.

Il processo è stato definito all'interno di procedure e di un Sistema di Gestione Ambientale (in fase di certificazione) che permette la totale integrazione con le altre attività dell'azienda.

Al momento solo i processi di revisione e ricarica degli estintori sono certificati con Sistema di Gestione della Qualità UNI EN ISO 9001:2015.

### **4.8 considerazioni personali e cosa dovrebbe migliorare nell'azienda**

Dalla mia analisi dei fatti, posso dire che la GT Impianti S.r.l. è un'azienda che si distingue per la sua capacità di innovazione e la sua attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale. L'azienda ha sviluppato un prodotto ecologico e innovativo, la macchina rigenera-polveri estinguenti, che dimostra la sua attenzione alla sicurezza e all'ambiente.

Ad oggi però è estremamente importante che un'azienda abbia un sito web aggiornato per molte ragioni. Cosa che GT Impianti ad oggi non ha.

Innanzitutto, il sito web è spesso la prima impressione che i potenziali clienti hanno dell'azienda, quindi avere un sito web moderno, user-friendly e ben organizzato può aiutare a creare una buona immagine dell'azienda. Un sito web aggiornato, inoltre, può aiutare l'azienda a rimanere competitiva. I clienti cercano aziende online, e se il sito web dell'azienda è vecchio o non funziona correttamente, i potenziali clienti potrebbero scegliere di fare affari con un'altra azienda. Infine può aiutare l'azienda a raggiungere nuovi clienti e a fidelizzare quelli esistenti.

la GT Impianti ha acquisito una posizione di leadership nel settore della sicurezza antincendio, offrendo ai clienti soluzioni personalizzate e molto tecnologiche. L'azienda si distingue anche per la sua attenzione alla formazione e alla consulenza, però essendo un'azienda incentrata anche sulla sicurezza potrebbe specializzarsi in più corsi di formazione per i suoi dipendenti ed eventualmente persone esterne offrendo così un supporto completo ai clienti.

In sintesi, basandoci sui fatti, possiamo affermare che la GT Impianti S.r.l. è un'azienda solida e innovativa che si distingue per la sua attenzione alla sostenibilità e alla sicurezza, fornendo soluzioni personalizzate e altamente tecnologiche.

## CONCLUSIONI

Nel primo capitolo, è stato analizzato l'importanza del contesto incentrato sulle organizzazioni aziendali che operano nel settore dell'antincendio e della sicurezza. Sono state valutate le condizioni dell'ambiente interno ed esterno delle organizzazioni e come queste ultime possono influire sulla loro attività. Inoltre, è stata esplorata l'importanza della comunicazione come strumento per fornire informazioni oneste e precise.

Nel secondo capitolo, è stato esplorato il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), che si riferisce alle pratiche commerciali etiche e socialmente responsabili. Questo capitolo analizza le teorie organizzative che stanno alla base di CSR e fornisce un'analisi dei benefici economici e sociali per le aziende e le società. La CSR si riferisce anche alla responsabilità sociale d'impresa, dove le aziende hanno l'obbligo di operare in modo sostenibile e di agire nel miglior interesse della società.

Nel terzo capitolo, è stata esplorata la gestione della sostenibilità nelle organizzazioni, considerata un obiettivo fondamentale per competere nel mercato attuale. In particolare, sono state esplorate le tre dimensioni della sostenibilità aziendale, ovvero l'aspetto economico, quello ambientale e quello sociale. In questo contesto, la gap analysis gioca un ruolo fondamentale per gestire la sostenibilità in modo efficiente. Sono state affrontate anche l'emergenza climatica e la politica internazionale che servono per impostare una strategia di sostenibilità a livello area e infine, si è approfondita la relazione tra innovazione e sostenibilità.

Nel quarto capitolo, sono state analizzate le caratteristiche dell'organizzazione GT Impianti S.r.l., dove è stata mostrata la struttura organizzativa dell'impresa, la sua vision e missione, e l'innovativo prodotto rigenera-polveri estinguenti. In questo caso, l'azienda dimostra come la gestione della sostenibilità possa essere un elemento chiave per il successo nel settore della sicurezza e dell'antincendio.

In conclusione, questa tesi dimostra come la sostenibilità aziendale sia fondamentale per le organizzazioni che operano nel settore dell'antincendio e della sicurezza. L'analisi del contesto è importante per comprendere le sfide e le opportunità dell'ambiente, mentre la CSR e la sostenibilità sono obiettivi fondamentali per competere nell'economia attuale. Infine, il case study della GT Impianti S.r.l. ha dimostrato come un'organizzazione possa essere sostenibile attraverso una

struttura organizzativa ben definita, una visione e una missione chiarita e un prodotto di ricerca avanzato come la macchina rigenera-polveri estinguenti. In sintesi, questo lavoro dimostra come le organizzazioni possano essere sostenibili e come questo obiettivo sia ormai imprescindibile per competere nel mercato attuale.

Indubbiamente, la gestione della sostenibilità e il rispetto dell'ambiente sono diventati temi sempre più rilevanti nel mondo delle organizzazioni aziendali in questi ultimi anni. La CSR e il concetto di sostenibilità rappresentano una parte integrante della cultura aziendale moderna, dove le imprese devono agire in modo sostenibile per mantenere la loro reputazione e competitività nel mercato. In tal senso, le evoluzioni climatiche e ambientali che stiamo vivendo impongono un'attenzione crescente alla sostenibilità per tutte le organizzazioni.

Inoltre, credo che le organizzazioni non possono più permettersi di ignorare l'aspetto ambientale e sociale del loro business. Non solo le aziende devono gestire la loro attività in modo sostenibile, ma devono anche lavorare per garantire che i loro prodotti, servizi e attività non arrechino danni all'ambiente e alla società. Sostenibilità e CSR devono diventare una priorità per tutte le imprese, poiché ciò non solo migliora la reputazione dell'azienda, ma anche il suo rendimento finanziario.

In sintesi, la mia opinione personale è che la gestione della sostenibilità e la CSR sono strumenti strategici importanti per il successo a lungo termine delle organizzazioni, nonché per affrontare e contrastare la crisi climatiche ed ambientale attuali.

## Bibliografia

AA.VV. (a cura di Frey M.) (2012), *Il management della CSR: esperienze di ricerca*, Franco Angeli, Milano.

Amendola C., Casalino N., La Bella S., Savastano M. (2021), Innovazione dei processi lavorativi e ruolo degli artefatti nei modelli di cultura organizzativa: un'indagine empirica sulla trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, rivista PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE, special issue Artefatti come Man in the Mirror?.

Baskerville R., Capriglione F., Casalino N. (2020), "Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 9, part 2, pp. 341-362.

Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007.

Bertocchi E., Caroli M., Casalino N., Falà S., Giovannetti M., Infante K., Orsi A., Mariotti E., Massimi F., Manzo V., Pizzolo G., Sellitto G.P. (2022), "Accelerating Transparency and Efficiency in the Public Procurement Sector for a Smarter Society: eNotification and ESPD Integration for Developing e-Procurement", in Howlett R., Jain L.C. (eds), "Smart Education and e-Learning 2022", vol., Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol., Springer, Singapore.

Borin B., Caroli M., Casalino N., Cavallari M., Di Carluccio N., Di Nauta P., Pizzolo G. (2022), "A New Approach to Enhance the Strategic Impact of Digital Education in Universities and to Foster the Development of a High Performing Common EU Smart Education Ecosystem", in volume Smart Education and e-Learning - Smart Pedagogy edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature, Singapore.

Casalino N. (2023), "La Digitalizzazione del Settore Finanziario", capitolo del volume "Diritto Pubblico dell'Economia" a cura di Mirella Pellegrini, sez. Sostenibilità e Innovazione, Collana di Diritto e Economia, n.36, II edizione, pp. 337-355, Wolters Kluwer, Cedam.

Casalino N., Armenia S., Di Nauta P. (2021), "Inspiring the Organizational Change and Accelerating the Digital Transition in Public Sector by Systems Thinking and System Dynamics Approaches", in Uskov V.L., Howlett R.J., Jain L.C. (eds), "Smart Education and e-Learning 2021", vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 197-214.

Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), "Automation, Technology transfer and Managerial practices for the organizational growth of SMEs. An advanced smart curriculum for their competitiveness", Smart Engineering Education - SEE-2019, IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Dubai, April 9-11, IEEE, Springer Germany.

Casalino N., Borin B., Pizzolo G., Cavallini S. (2019), "Awareness and Cooperation of Relevant Stakeholders in Developing Competences Related to Green Tourism", Smart Engineering Education - SEE-2019, 2019 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), Dubai, April 9-11, IEEE, Springer Germany.

Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.

Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems

- ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.

Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.

Casalino N., De Marco M., Rossignoli C. (2015), "Extensiveness of Manufacturing and Organizational Processes: an Empirical Study on Workers Employed in the European SMEs", in SMART DIGITAL FUTURES 2015, Neves-Silva R., Tsihrintzis G.A., Uskov V. (Eds.), Smart Education and E-Learning 2015, Uskov V., Howlett R.J. and Jain L.C. (Eds.), IOS Press, Springer KES Smart Innovation Systems and Technologies series (TBC).

Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

Casalino N., Nagy H., Borin B. (2018), "Strategic and organizational effects of environmental regulation on operational processes of sustainable MSEs", LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL, Queen Mary University, London, UK, vol. 7, part 2, pp. 365-388.

Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012

Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.

Casalino N., Saso T., Borin B., Massella E., Lancioni F. (2019), Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations, Lecture Notes in Information Systems and Organization - Digital Business Transformation, Organizing, Managing and Controlling in the Information Age Springer, Heidelberg, Germany, vol. 38, pp. 315-326.

Casalino, N. (s.d.). Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia.

Ciborra C., Lanzara G.F., Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento, Milano, Etas libri, 1999.

Daft R.L. (2017), Organizzazione Aziendale, 5 ed., Maggioli Apogeo.

De Vita P., Riccardo Mercurio e Francesco Testa (a cura di), "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione", G. Giappichelli editore, Torino 2007.

Deloitte Italia, atti del convegno del 16.09.2015, Assolombarda, Milano.

European Commission, *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014*, DG Enterprise & Industry, November – 2014, p. 34.

European Commission, *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation Carried out between 30 April and 15 August 2014*, DG Enterprise & Industry, November – 2014, p. 35.

Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994

G.T. IMPIANTI Srl, Manuale della Qualità UNI ISO 9001:2015

Gianfelici, C. (s.d.). I processi di crescita delle piccole e medie imprese. In Quaderni di ricerca sull'artigianato (p. 199-229).

- Gordon L. Clark, Andreas Feiner, Michael Viehs (September 2014), *From the Stockholder to the Stakeholder – how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford Arabesque Partners.
- Gorica, R. D. (2011). *Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese*, Informest.
- Initiative, United Nations Environment Programme Finance Initiative (The) (UNEP FI) (2015), *Private Sector Investment and Sustainable Development*.
- Jones G.R. (2012), *Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento*, Egea.
- KPMG, The Centre for Corporate Governance in Africa (2013), *Carrots and sticks*.
- Lacy P., Cooper T., Hayward R., Neuberg L., *Accenture CEO Study 2010 A New era for Sustainability*, 2010
- Lazzeroni M., *Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Management delle informazioni aziendali*. Pearson (2005).
- Marro, E. (2017). *Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione*. Il Sole24Ore.
- Martinez M., *“Organizzazione, informazioni e tecnologie”*, Il Mulino , Bologna, 2004.
- Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri Jr P.H, *Management*, FrancoAngeli, Milano, 1998.
- Melissa A. Schilling, F. I. (2017). *Gestione dell'innovazione* (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.
- Ministero dello Sviluppo Economico. (2017). *Piano Nazionale Industria 4.0*.
- Montefusco A., Angeli F., Casalino N. (2021), “Learning Smart Behaviours through Digital Simulations: Combining Individual-, Firm- and System-Level Complexity”, vol. Smart Innovation, Systems and Technologies book series (SIST), vol 240, Springer, Singapore, pp. 123-138.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Gestione delle risorse umane*, seconda edizione, 2012
- Pellegrini M., Davola A., Casalino N., Bednar P. (2021), “Striking a balance between profit, people welfare, and ecosystem health in the transition towards a sustainable financial system”, LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW JOURNAL - LEYR, Queen Mary University, London, UK, vol. 10, part 2, pp. 295-324.
- Pozzoli Elisa, Raimondi Roberta: *la catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management*. Egea (2005).
- Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>
- SCHILLINGH A. M., Mc-Graw Hill, *Gestione dell'Innovazione*, Milano, 2009
- Schumpeter, J. (1912). *Teoria dello sviluppo economico*.
- Sciarelli S., *“La gestione dell'impresa”*, Cedam, 2011
- Sebastiani R. (2013), *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Sen A. (1987), *Etica ed economia*, Gius. Laterza & Figli SpA.

Sheldon O., *The Philosophy of Management*, 1923.

Sobrero R. (2013), *Comunicare la CSR: un impegno molto, molto serio*, in *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"*.

Sobrero R. (2015), *Comunicare la sostenibilità? Ci vogliono passione e ispirazione*, in *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"*.

Sorano R. (2015), *Fattore di sviluppo della CSR territoriale*, in *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"*.

Tealdi L (a cura di) (2010), *Investimenti sostenibili. Integrare analisi tradizionale e indicatori non finanziari: i casi ECPI e GS SUSTAIN*, Egea, Milano.

Tencati A. (2002), *Sostenibilità, impresa e performance – Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano.

Tencati A. (2013), *E se la via d'uscita dalla crisi fosse l'impresa collaborativa?* in *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"*.

Tenuta P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.

Trezzi L., Varini V. (2012), *Comunità di lavoro – Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Ottocento e Novecento*, Edizioni Guerini e Associati, Milano.

United Nations, *Report of the United Nations Conference on the Human Environment*, Stockholm, 516 June 1972, p. 3, par.7.

Valeri M., Pechlaner H., Gon M. (a cura di) (2016), *Innovazione, sostenibilità e competitività – Teoria ed evidenze empiriche*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Varvelli, R. (2004). *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*.

Veglianti E., Magnaghi E., Casalino N., Gennaro A., De Marco M. (2023), "Organizing the University 4.0: new goals and insights to promote the digital transformation of Higher Education Institutions to succeed next e-learning era", in volume *Smart Education and e-Learning—Smart University* - edited by Uskov, Vladimir L., Howlett, Robert J., Jain, Lakhmi C., pp. 211-229, Springer Nature.

Verna, M. A. (2015). *Interventi formativi per le PMI*.

Zamagni S. (2015), *Il welfare civile come espressione avanzata del "New Governance Model"* in *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale"*.

Zambon S. (2011), *XBRL e informativa aziendale*, Franco Angeli.

## **SITOGRAFIA**

[www.gtimpiantisrl.it](http://www.gtimpiantisrl.it)

[www.magamarketing.it](http://www.magamarketing.it)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)