

18 / 2022

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Special Issue:
Sostenibilità

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

Comitato Scientifico

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

Comitato Editoriale

Coordinatore

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Membri

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Seconda Università degli Studi di Napoli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN 2465-175

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

info@assioa.it

Sostenibilità: mito, vetrina o realtà?.....	5
La sostenibilità organizzativa nelle piccole e medie imprese: il ruolo delle capacità dinamiche e dello stile di management.....	9
La giusta “dose” di uomini e donne per la sostenibilità: tra maturazioni inattese o abissali regressioni?.....	24
Obiettivi di sviluppo sostenibile e partecipazione dei privati alla cooperazione internazionale allo sviluppo: sfide organizzative fra mito e realtà.....	52
La responsabilità sostenibile tra sviluppo del territorio e sostenibilità sociale.....	75
Oltre la sostenibilità: Il caso BB S.p.A.....	90
Economia circolare e certificazioni per supply chain sostenibili: un esempio di eccellenza nel panorama italiano.....	104
Sostenibile o insostenibile? La percezione del telelavoro nelle organizzazioni post-pandemiche.....	119

Introduzione

Sostenibilità: mito, vetrina o realtà?

Luca Giustiniano, Domenico Salvatore

Come abbiamo avuto modo di illustrare nella “[call for paper](#)” che ha animato questo numero speciale di *ProspettiveInOrganizzazione*, il tema della sostenibilità sociale, ambientale ed economica affolla agende e proclami di organizzazioni ad ogni livello, dai governi nazionali alle imprese più piccole. Tuttavia – e da qui nasce questo numero – la distinzione tra retorica e sostanza diventa sempre più labile. O meglio, forse, poco identificabile. Retorica talmente roboante da assurgere a sostanza? O sostanza troppo povera di estetica, al punto da scomparire in un presente in cui l'apparire spesso scalza l'essere?

Quando abbiamo cominciato a ragionare su questa call, che poi abbiamo etichettato «Sostenibilità: mito, vetrina o realtà?», una delle prime idee su cui abbiamo riflettuto è il film «The Mission» (1986), diretto da Roland Joffe e ispirato all'omonimo libro di Robert Oxon Bolt, che narra le vicende del gesuita spagnolo Padre Gabriel (Jeremy Irons) nel Sud America del 1750. Il gesuita penetra l'impervia foresta pluviale per compiere la sua missione: convertire al cristianesimo le comunità indigene. Accolto inizialmente con ostilità, Padre Gabriel riesce a conquistare gli indigeni attraverso la musica; crea la missione di San Carlos, mediante la quale prova a strappare gli indigeni alla schiavitù. La missione di Padre Gabriel lo porta a entrare in contatto con il mercante di schiavi Rodrigo Mendoza (Robert De Niro), un uomo che sebbene assolto per un crimine temendo vive tormentato dalla sua coscienza. Insieme si troveranno a sfidare governi e papato. All'epoca scartammo questa traccia, per evitare di influenzare troppo i contributi potenziali a questo numero speciale. Tuttavia, la lettura dei lavori pervenuti ci consente di rileggere – a mo' di postfazione – il parallelo che volevamo trasmettere. In realtà, attraverso le vicende personali dei protagonisti il film svela come la conservazione delle condizioni necessarie per garantire un futuro all'umanità spesso confliggono, nonostante roboanti

proclami, con interessi di breve periodo delle istituzioni che le governano. Ed è questo ciò che abbiamo raccolto: storie di tensioni tra presente e futuro, tra profitto e valore condiviso, tra singoli e collettività.

Il dibattito sulla sostenibilità delle organizzazioni è oggi al tempo stesso sempre più importante e sempre più confuso da una molteplicità di costrutti teorici e di aspettative di un impatto percepibile. Gli aspetti di organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane sono tra i meno analizzati all'interno dell'ampio dibattito in corso. Ma le prospettive degli studi organizzativi sono, invece, fondamentali per comprendere a fondo il processo di transizione verso aziende più sostenibili che ci aspetta e che auspichiamo. I contributi pubblicati per questo numero speciale riflettono la varietà dei modi in cui le prospettive //organizzazione possono contribuire al dibattito sulla sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Nello specifico, il contributo di Angelo Rosa, Giuliano Marolla, Francesco Manfredi e Serena Filippelli approfondisce **il ruolo delle capacità dinamiche e dello stile di management per la sostenibilità organizzativa nelle piccole e medie imprese**. Marcello Martinez, Caterina Galdiero e Cecilia Maltempo trattano, invece, del rapporto tra gestione delle diversità di genere e il concetto di sostenibilità in un lavoro dal titolo: **La giusta “dose” di uomini e donne per la sostenibilità: tra maturazioni inattese o abissali regressioni?** Lo studio di Lucia Marchegiani, Plinio Limata e Grazia Sgarra analizza la **partecipazione dei privati alla cooperazione internazionale allo sviluppo** evidenziando l'importanza ma anche le difficoltà della partnership per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Il lavoro di Simona Fortunati dal titolo **“La responsabilità sostenibile tra sviluppo del territorio e sostenibilità sociale”** crea un ponte tra sviluppo territoriale e sostenibilità ambientale, illustrando come la ricerca del //tra Corporate Social Responsibility, modelli di business e formule organizzative possa produrre vantaggi non solo per le singole imprese ma anche per le comunità sociali che le circondano. L'articolo di Jacopo Mignani, Federico Niccolini e Sara Scipioni prova a spingersi **“Oltre la sostenibilità”** illustrando come l'attivazione di un “corto circuito” positivo tra sostenibilità e profittabilità sia possibile; il contributo fa tesoro di un caso in cui un'azienda in cui un modello di

business fondato sull'inclusione e la dignità della persona riesca a tradursi in benefici sociali, ambientali ed economici che si estendono ben oltre i confini organizzativi. Il contributo di Sara Scipioni sul tema “**Economia circolare e certificazioni per supply chain sostenibili**” presenta un paradigma di sostenibilità per le catene di fornitura, area piuttosto trascurata dagli studi organizzativi, attraverso un esempio di eccellenza italiana; il lavoro dà anche risalto al ruolo delle certificazioni, troppo spesso percepite e usate come “ornamenti da vetrina” ma dall'enorme potenziale di cambiamento organizzativo sostanziale. Infine, il contributo di Francesca Loia, Davide de Gennaro, e Paola Adinolfi recensisce un recente articolo sul **telelavoro nelle organizzazioni dopo la pandemia** e del ruolo di questa modalità organizzative per lo sviluppo sostenibile.

Il nostro ringraziamento va a tutti coloro che hanno sottomesso il loro contributo per questo numero speciale ed a tutti i lettori di *ProspettiveInOrganizzazione*. Il ruolo delle organizzazioni e, quindi, degli studi organizzativi è centrale per la realizzazione di una società più sostenibile non solo nella sua dimensione economica, ma anche rispetto alla dimensione sociale ed a quella ambientale. Il percorso per migliorare la sostenibilità delle nostre aziende è inevitabilmente complesso e spesso conflittuale. Mito, vetrina e realtà sono elementi contemporaneamente presenti in questo processo e negli articoli pubblicati in questo numero. La teoria e gli studi di organizzazione permettono di comprendere e, quindi, gestire meglio la complessità di questo processo di miglioramento della sostenibilità che, oggi più che mai, è di importanza cruciale per le organizzazioni e per la società nel suo complesso.

Domenico Salvatore e Luca Giustiniano

Nota di Luca Giustiniano

Con questo editoriale termina la mia avventura nel comitato di redazione di ProspettiveInOrganizzazione, creatura che ho visto nascere e che orgogliosamente ho seguito nella sua crescita. Un grazie particolare va a Marcello Martinez e Filomena Buonocore per avermi coinvolto in questa meravigliosa iniziativa sin dagli albori, nonché agli amici del comitato editoriale e a tutti i colleghi con cui ho avuto la fortuna di interagire in questi anni. Ad maiora.

Comportamento Organizzativo

La sostenibilità organizzativa nelle piccole e medie imprese: il ruolo delle capacità dinamiche e dello stile di management

Angelo Rosa, Giuliano Marolla, Francesco Manfredi, Serena Filippelli

La competitività delle imprese dipende sempre più dalla loro capacità organizzativa di perseguire gli obiettivi della Tripla Bottom Line. Lo scopo di questo studio è indagare i rapporti causali tra le capacità dinamiche integrative, gli attributi del management e le prestazioni sociali, ambientali ed economiche delle piccole e medie imprese italiane.

Introduzione

Il raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dalle Nazioni Unite nel 2015 sarà in gran parte determinato dai comportamenti che le imprese assumeranno nei prossimi anni. In particolare modo a impattare sul successo dell'Agenda 2030 saranno le performance di sostenibilità delle aziende: performance che richiedono il raggiungimento e mantenimento di prestazioni economiche, sociali e ambientali positive e di lungo termine (Nawaz e Koç, 2018). In questo contesto il ruolo delle piccole e medie imprese (PMI) è di primaria importanza, costituendo esse più del 90% delle organizzazioni imprenditoriali europee. Il modello di business che maggiormente si focalizza sul raggiungimento di questi obiettivi e che può guidare le aziende ad assumere comportamenti sostenibili è la Tripla *Bottom line* (3BL) (Elkington, 2004). Tale paradigma postula che le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sia sulle performance di redditività e profitto, o "linea di fondo", sia su quelle di sostenibilità sociale e ambientale. Nell'ultima decade, la pressione sempre crescente che gli stakeholder diretti ed indiretti hanno esercitato sulle aziende e attori istituzionali ha fatto sì che questo modello trovasse applicazione in molteplici realtà organizzative ed in particolar modo nelle grandi imprese (Graafland e Smid, 2016).

A contribuire alla disseminazione e all'adozione del paradigma sono stati, inoltre, molteplici fattori esogeni alle organizzazioni come ad esempio le questioni ambientali e sociali, le nuove normative orientate alla riduzione dell'impatto ambientale, l'aumento dei prezzi dell'energia e il crescente coinvolgimento della comunità. Mentre alcune imprese hanno valutato la spinta alla sostenibilità come un'opportunità, altre hanno percepito le trasformazioni del mercato e delle scelte di acquisto dei consumatori come una potenziale minaccia da affrontare mediante l'attivazione di fattori strategici e organizzativi idonei a superare le nuove sfide. Come ampiamente dibattuto in letteratura, l'orientamento alla sostenibilità non richiede soltanto la misurazione delle prestazioni finanziarie e non-finanziarie ma anche l'adozione di strategie e di pratiche organizzative mirate al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (Lueg e Radlach, 2016). Lo scopo primario dell'implementazione di tali elementi organizzativi dovrà quindi essere quello di offrire alle aziende l'opportunità di integrare le diverse politiche economiche, ambientali e sociali nelle operazioni commerciali e nella valutazione delle prestazioni.

I paradigmi e gli strumenti attraverso i quali le aziende possono intraprendere il percorso della sostenibilità sono molteplici e hanno una natura multidimensionale; essi interessano i fattori organizzativi come ad esempio le capacità dinamiche e lo stile di management, gli strumenti operativi quali la certificazione etica, il marketing sociale, l'adozione di sistemi di gestione ambientale ed infine gli assetti strategici come la riconversione produttiva e la creazione di filiere produttive e logistiche sostenibili.

Se il ruolo dei fattori contestuali esterni nelle scelte di implementazione del paradigma della 3BL è stato largamente studiato e dibattuto, ancora poco chiare rimangono le dinamiche di implementazione delle strategie e delle pratiche manageriali orientate alla sostenibilità e il loro impatto sui tre *pillar* della 3BL. Ciò è particolarmente vero per le PMI, per le quali gli studi pubblicati mostrano risultati contrastanti. Di fatti, mentre alcune ricerche evidenziano che a causa delle limitate risorse finanziarie, umane e operative a disposizione delle PMI la loro focalizzazione simultanea sui tre pilastri della sostenibilità può generare un aumento dei costi e persino portare ad una perdita di competitività sul mercato, altri studi empirici hanno sottolineato come la flessibilità operativa, l'innovazione e la

vicinanza e integrazione al territorio possa essere il motore che garantisca loro il raggiungimento contemporaneo degli obiettivi di sostenibilità. I ricercatori che si sono focalizzati sull'interpretazione di questi risultati contraddittori hanno sottolineato come le ricerche empiriche pubblicate si siano esclusivamente concentrate sugli strumenti operativi o strategici escludendo dall'analisi, in molti casi, i fattori organizzativi e/o la loro natura di "variabili di moderazione" (Eikelenboom e de Jong, 2019). La questione di "se e come" le PMI possano far leva sulle capacità dinamiche e lo stile di management per guidare simultaneamente tutti e tre i pilastri della sostenibilità è tutt'oggi poco esplorata.

Per colmare questo gap lo studio si focalizza *in primis* sulla determinazione dei fattori organizzativi che possono avere un impatto sui tre *pillar* della 3BL, per poi valutare i rapporti causali tra queste variabili. Motivata da questi obiettivi la ricerca si compone dalle seguenti sezioni: il background teorico di riferimento e l'obiettivo dello studio; la metodologia di ricerca; i risultati; le discussioni e implicazioni manageriali.

Background teorico di riferimento: capacità dinamiche, stile manageriale e performance

La pressione degli *stakeholder network* sull'adozione di misure di sostenibilità sociale e ambientale sta provocando mutamenti imprevedibili e rapidi nei sistemi economici. Affinché le aziende possano rimanere competitive è allora necessario che siano in grado di offrire risposte adeguate e tangibili a tali cambiamenti mediante aggiustamenti costanti dei loro comportamenti. Esse, quindi, dovranno fare leva su quei fattori organizzativi abilitanti il cambiamento ed in particolar modo sulle loro capacità dinamiche (Arend, 2014). La letteratura non offre una definizione univoca di capacità dinamiche le quali possono essere intese sia come la serie di processi organizzativi che modificano e rinnovano intenzionalmente la base di risorse, sia l'insieme delle competenze mutevoli e adattive a disposizione di un'azienda che hanno lo scopo di migliorarne l'efficacia operativa e di rimodellarne i comportamenti in base alle necessità (Eikelenboom e de Jong, 2019). Indipendentemente dalla loro definizione questi fattori organizzativi sono considerati da tutti i *practitioner* e ricercatori come un'importante fonte di

vantaggio competitivo poiché consentono di integrare costantemente le preferenze e le conoscenze degli stakeholder e di sviluppare soluzioni olistiche per adattare velocemente i comportamenti organizzativi ai nuovi bisogni e richieste del mercato (Arend, 2014). Sebbene gli studi sulle grandi imprese abbiano mostrato l'importanza strategica di questo tipo di capacità per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, questa relazione non appare così chiara nelle PMI (Arend, 2014). Due sono i motivi principali alla base di tale risultato: il primo è che soli pochi studi pubblicati si sono concentrati sugli effetti delle capacità dinamiche su tutti e tre i pilastri della performance di sostenibilità, il secondo e più importante è che di tutti questi studi solo alcuni hanno identificato le tipologie di capacità dinamiche che caratterizzano le PMI (Eikelenboom e de Jong, 2019). Per queste aziende il processo di sviluppo di capacità dinamiche può richiedere anni ed è molto difficoltoso per questo motivo le azioni finalizzate al loro apprendimento e acquisizione sono molto diverse rispetto alle grandi aziende. Il risultato è che le PMI mostrano capacità dinamiche peculiari e spesso informali il cui sviluppo è per lo più determinato dallo stile di management di manager e della proprietà. Queste figure di vertice ricoprono un ruolo fondamentale per lo sviluppo e il mantenimento delle capacità dinamiche in quanto dirigono le operazioni di trasformazione, decidono come le risorse debbano essere usate e perché percepiscono per primi le nuove opportunità o minacce (Arend, 2014). La dimensione e la natura delle PMI fa sì che i proprietari/manager abbiano, a differenza delle grandi aziende, una considerevole discrezione strategica sull'allocazione delle risorse, il che offre loro l'opportunità di guidare direttamente lo sviluppo delle capacità dinamiche. Definire, interpretare e guidare gli stili di management e i comportamenti della proprietà che impattano sulla generazione e mantenimento dei fattori organizzativi competitivi a supporto della sostenibilità ricopre quindi un ruolo fondamentale per le PMI.

Ai fini dello studio sono state considerate le capacità dinamiche e gli stili di management proposti dal framework di ricerca di Eikelenboom e de Jong (2019). I due autori, che per primi hanno analizzato la relazione tra questi fattori e le performance di sostenibilità nelle PMI olandesi, hanno identificato nelle capacità dinamiche integrative interne ed esterne, nella leadership trasformativa e nella percezione

della sostenibilità da parte della proprietà i fattori organizzativi maggiormente impattanti sulle performance economiche, sociali e ambientali.

Le capacità integrative interne si riferiscono ai processi che favoriscono l'integrazione delle competenze e conoscenze degli individui all'interno dell'organizzazione e la condivisione delle risorse ai fini dell'ottenimento dell'ottimo globale. Esse possono impattare positivamente sulle performance di sostenibilità perché facilitando la collaborazione e gli scambi reciproci tra i dipendenti e tra i dipartimenti/reparti incrementano il livello di fiducia all'interno dell'organizzazione. Quindi, da un lato, la *cross-fertilization* consente di ridurre gli sprechi come l'*over production*, l'*over processing*, i rifacimenti, etc., dall'altro, l'incremento della fiducia tra i dipendenti facilita il loro *commitment* nelle azioni dirette alla sostenibilità.

Mentre le capacità dinamiche integrative interne riguardano la gestione delle risorse a disposizione dell'azienda, quelle esterne si riferiscono ai processi che consentono di integrare le risorse e le competenze interne con quelle di altre organizzazioni o altri soggetti economici come ad esempio i fornitori, i clienti, le amministrazioni. Questi processi oltre a supportare le PMI nelle attività di integrazione continua della conoscenza creativa e pratica con i loro stakeholder esterni, permettono alle aziende di affrontare le trasformazioni in maniera più efficiente. L'integrazione, infatti, evita che ognuno dei soggetti coinvolti debba sviluppare tutte le conoscenze e competenze necessarie per rispondere in maniera efficace alle nuove sfide del mercato. Le capacità dinamiche integrative esterne consentendo di adattare continuamente le iniziative sociali ed ambientali rispetto alle preferenze dei fornitori, del governo, dei consumatori e del contesto locale possono, inoltre, aumentare il successo e le prestazioni di mercato delle PMI.

La leadership trasformazionale si riferisce ad uno stile di management che mira a promuovere l'interesse collettivo invece che quello personale mediante l'appello ai valori di responsabilità, alle emozioni, agli atteggiamenti e alle credenze che favoriscono la coesione tra i membri dell'organizzazione. I principi chiave della leadership trasformazionale includono la promozione e l'accettazione di obiettivi di gruppo, il modellamento di comportamenti coerenti con la visione di

impresa, l'impostazione di alte aspettative di performance e l'offerta di stimoli intellettuali. Questi elementi favoriscono la creazione di collaborazioni e il rafforzamento della comunicazione orizzontale e verticale e della fiducia. Le organizzazioni in cui è forte la presenza di leader trasformativi sperimentano anche un maggiore integrazione di processi interni (Gooty et al., 2009). Da quanto descritto questo stile di management potrebbe consentire di guidare il processo di creazione di capacità dinamiche integrative interne.

La pressione e le preoccupazioni degli stakeholder rispetto alla sostenibilità possono creare una forte ambiguità decisionale all'interno delle PMI. Dalla percezione dei proprietari/manager rispetto alle opportunità o minacce derivanti dalle trasformazioni di mercato può infatti dipendere il loro *commitment* a promuovere i cambiamenti organizzativi. Nella sua ricerca Sharma (2000) ha dimostrato, ad esempio, che quando i proprietari percepiscono i cambiamenti del contesto esterno come una minaccia, tendono a focalizzarsi sulle performance economiche scoraggiando i comportamenti finalizzati alla trasformazione dell'organizzazione e ciò rende le loro aziende altamente resilienti all'acquisizione e all'implementazioni di nuove tecnologie orientate agli obiettivi ambientali. Altre ricerche hanno invece dimostrato che se i proprietari/manager percepiscono le trasformazioni del contesto esterno come un'opportunità allora cercano di adattare la loro organizzazione al nuovo contesto partendo dalla creazione di capacità dinamiche a supporto del cambiamento. In molti casi, poiché nelle PMI il processo di apprendimento e sedimentazione di queste capacità viene inficiato da elevati vincoli strutturali o legati alla scarsità di risorse, i proprietari e i manager si focalizzano maggiormente sul creare relazioni con l'esterno promuovendo collaborazioni con altri soggetti economici. Le evidenze del ruolo della percezione del proprietario/manager rispetto alla sostenibilità lascia presupporre che esista un rapporto causale tra le intuizioni del vertice aziendale e lo sviluppo di capacità dinamiche integrative interne ed esterne.

Obiettivo

Sulla base di queste premesse, e motivata dalla consapevolezza che molte PMI sperimentano un'elevata difficoltà ad implementare il paradigma della 3BL (Eikelenboom e de Jong, 2019), questa ricerca intende identificare quali fattori organizzativi tra le capacità dinamiche e gli stili di management possano orientare le aziende verso gli obiettivi di sostenibilità. Inoltre, sul fondamento che le PMI che riescono ad implementare efficacemente tali fattori possano focalizzarsi contemporaneamente sui tre *pillar* della sostenibilità lo studio intende analizzare i rapporti causali tra le variabili organizzative individuate e gli obiettivi di profittabilità, ambientali e sociali.

Metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca segue tre fasi di tipo stage gate come riportato in Figura n. 1.

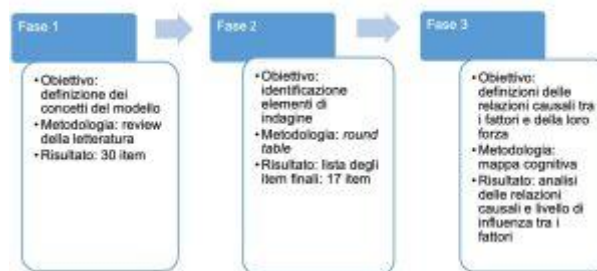


Figura n. 1: fasi della ricerca

Nella prima fase, attraverso la ricerca della letteratura, sono stati individuati e raccolti sotto forma di lista gli elementi che compongono i fattori organizzativi precedentemente discussi. Ad ogni elemento è stata allegata una breve spiegazione utile per la sua interpretazione durante lo svolgimento del secondo step. Nella fase due, attraverso un *round table* (di tre ore) che ha visto la partecipazione di undici manager appartenenti ad altrettante PMI (Tabella n. 1), è stata raffinata la lista dei fattori eliminando, inserendo o modificando gli elementi da includere nell'analisi (Tabella n. 2). Nella terza fase utilizzando una matrice di relazione, che riporta in righe e colonne gli elementi risultanti dalla discussione, è stato chiesto ad ognuno dei membri del panel di dare una valutazione di impatto su un elemento sull'altro mediante una scala Likert [-7;+7]. Le domande sono state poste nella seguente

maniera: “*un aumento del livello dell'elemento i-esimo che impatto ha sull'elemento j-esimo?*”. Dalla matrice di adiacenza risultante – composta da valori normalizzati – è stata ottenuta la mappa cognitiva (MC) utile per l'interpretazione dei risultati dell'indagine. È importante sottolineare che al fine di evitare che *bias* cognitivi o esperienza-correlati potessero inficiare l'indagine, il panel di esperti è stato costituito selezionando manager appartenenti a PMI impegnate già da diversi anni nel raggiungimento dei tre *pillar* di sostenibilità, mentre le modalità di somministrazione delle domande ha previsto che i partecipanti rispondessero in base alle loro percezioni indipendentemente dal vissuto in azienda.

Esperto	Settore azienda [Ateco]	Dipendenti* [numero]	Fatturato* [M€]	Età azienda/Impegno sostenibilità [anni]
Operation Manager	28.93	[45;48]	[22;28]	28/4
Operation Manager	28.93	[62;68]	[34;41]	31/5
Operation Manager	31.01	[34;40]	[17;23]	48/6
Sales Engineer	10.91	[28;33]	[11;17]	42/10
Marketing Manager	10.11	[14;22]	[5;7]	32/5

Human Resource Manager	26.60	[58;65]	[21;35]	22/6
Chief Executive Officer	22.22	[26;29]	[7;11]	28/6
Chief Executive Officer	11.02	[22;26]	[6;8]	14/10
Production Manager	25.92	[9;13]	[3;5]	26/4
Owner	13.91	[16; 21]	[2; 5]	10/5
Owner	62.02	[28; 33]	[5;8]	11/9
*I dati di fatturato e dipendenti fanno riferimento agli ultimi 5 anni e indicano il valore arrotondato per eccesso min e il max				

Tabella n. 1: composizione panel esperti e aziende coinvolte

Una MC è la rappresentazione di un grafo orientato composto da nodi e interconnessioni pesate (archi). Essa consente non solo di visualizzare le connessioni dirette tra i concetti ma anche di interpretare le connessioni indirette risultanti dai percorsi cognitivi degli esperti; in questa maniera sono rivelate le relazioni causali tra gli elementi sottoposti ad indagine. La sua interpretazione, basata sull'analisi delle interconnessioni emerse, richiede la valutazione del valore di centralità (sintetizza l'importanza di un

nodo), di *outdegree* (valuta l'impatto di un nodo sugli altri) e *indegree* (livello di influenza subita da un nodo dagli altri) di ogni concetto. Nel sommare i pesi causali assegnati dagli esperti, i valori assoluti sono usati per dare uguale importanza alle causalità positive e negative.

Risultati

La review della letteratura ha permesso di identificare gli item necessari per descrivere i fattori organizzativi inerenti alle capacità dinamiche integrative interne ed esterne, lo stile di management, la percezione della sostenibilità da parte del proprietario e le performance sociali, ambientali ed economiche (30 item). Dalla discussione di questi elementi gli esperti hanno estrapolato i concetti da includere nella fase 2 della ricerca. È molto importante sottolineare come, durante il *round table*, il panel abbia fatto emergere la necessità di discutere questi concetti alla luce di un contesto esterno specifico e che tenesse in considerazione le normative ambientali e i sistemi di incentivazione. Ciò conferma ulteriormente il ruolo primario dei fattori esogeni sulle scelte delle PMI. La discussione è stata quindi portata avanti ipotizzando uno scenario in cui non ci fossero sistemi di incentivazione, né vincoli normativi che richiedessero repentine trasformazioni dei comportamenti delle aziende. Gli unici fattori esogeni considerati sono stati la spinta della comunità e le richieste dei consumatori/clienti. Dagli *item* inizialmente proposti, il panel attraverso la sintesi, l'eliminazione e l'accorpamento dei concetti ridondanti ne ha ricavati diciassette. Due elementi "audit ambientali periodici" e "superamento volontario dei regolamenti ambientali" sono stati rimossi a seguito della dichiarazione di un esperto che ha trovato tutti d'accordo: «*La maggior parte delle PMI risponde in modo reattivo ai cambiamenti di mercato. [...] in esse non vi è la volontà ad intraprendere investimenti sostenibili se non a fronte di opportunità e minacce concrete e già in essere o di scelte di posizionamento strategico basato su visioni di mercato*». La Tabella n. 2 mostra le scale utilizzate e le modifiche agli elementi inizialmente inseriti nella discussione. La MC ottenuta durante la fase 2 si compone di 92 archi a dimostrazione della complessità dell'indagine e delle relazioni dirette ed indirette tra gli item (Figura n. 2). Osservando le interrelazioni della MC ottenuta appare subito chiaro che gli elementi che identificano il

fattore percezione della sostenibilità come minaccia abbiano un'influenza negativa su molte capacità dinamiche integrative interne ed esterne e sulle performance di sostenibilità. Solo la percezione della mancanza di conoscenze tecniche spinge la proprietà a interpretare i bisogni dei fornitori. D'altra parte però al crescere delle capacità dinamiche interne ed esterne la visione della sostenibilità come rischio tende a ridursi. In particolare ad impattare positivamente sulla percezione che la transizione verso la sostenibilità comporti una riduzione delle performance economiche aziendali sono la cooperazione con altri partner, la conoscenza e capacità di fornitori, mentre tutte le capacità dinamiche integrative interne attenuano i timori delle resistenze interne al cambiamento e della mancanza di conoscenze tecniche. In sintesi le capacità dinamiche integrative fungono da fattore abilitante ai cambiamenti sostenibili perché riducono i timori della proprietà e del management rispetto alle minacce del mercato. È altresì interessante notare come anche l'incremento delle performance economiche contribuisca al cambiamento di percezione da negativa a positiva della proprietà/management nei confronti della sostenibilità ed in particolar modo sulla loro percezioni degli investimenti per i cambiamenti rivolti alla sostenibilità.

Fattori Organizzativi	Literature Review	Elementi	Elementi finali	Label
Leadership Trasformativa	Scala globale di leadership trasformativa da Carless et al. (2006)	Comunicare una chiara e positiva visione del futuro. Promuovere la fiducia, il coinvolgimento e cooperazione tra i membri del team. Dare incoraggiamento e riconoscimento al personale. Instillare orgoglio e rispetto negli altri. Essere chiaro sui suoi valori e mettere in pratica ciò che predica. Incoraggiare a pensare ai problemi in modi nuovi. Scatenare e incoraggiare lo sviluppo del personale.	Creare una visione comune basata sulla fiducia e rispetto. Autorevolezza ed esempio. Formazione continua del personale.	LVS LAE LFC
Percezione del proprietario/manager	Adattamento delle misure proposte da Sharma (2006)	Le azioni riviste alla sostenibilità possono influire negativamente sulle performance aziendali. Ci sono forti resistenze interne al cambiamento. Non possiedono le conoscenze tecniche.		P.PP P.RC P.CT
Capacità dinamica integrativa interna	Misure generiche dell'integrazione dei dipendenti come proposte da Den Hartog et al. (2007)	Assistere i nuovi colleghi nel adattarsi all'ambiente di ambiente di lavoro. Coprire gli incarichi di lavoro dei colleghi quando necessario. Assistere i colleghi a risolvere problemi legati al lavoro. Coordinare e consultare con i colleghi.	Supporto e collaborazione tra i colleghi. Job enlargement e rotation.	IBC LJE LCC
Capacità dinamica integrativa esterna	Adattamento delle misure proposte da Dangelico et al. (2017)	I desideri dei consumatori. La conoscenza dei consumatori sulla sostenibilità. La conoscenza e le capacità dei fornitori. Cooperazione con altri partner.	Interpretare i bisogni dei clienti. Interpretare i bisogni dei fornitori.	EC5 EFS ECP
Performance Sociali	Item proposti da Martinez-Conea et al. (2017)	Condurre programmi a sostegno di gruppi svantaggiati. Sostenere attività culturali e sportive. Prendere conto degli interessi della comunità locale nei processi decisionali. Considere l'azienda come parte della comunità e preoccuparsi del suo sviluppo.	Organizzare attività sociali culturali o sportive per la comunità. Integrazione con il territorio.	SAS SIT
Performance Ambientali	Item proposti da Martinez-Conea et al. (2017)	Investire nel risparmio energetico. Adottare misure per progettare prodotti e servizi ecologici o servizi. Alzare programmi per ridurre il consumo di acqua. Progettare prodotti o imballaggi da riutilizzare, riparare e riciclare. Effettuare audit ambientali periodicamente. Superare volontariamente i regolamenti ambientali.	Investimenti per la produzione sostenibile. Investimenti per prodotti sostenibili. Eliminato. Eliminato.	APS APR
Performance Redduali		Return on investment.		R/R

L'analisi dei livelli di centralità, indegree e outdegree (Tabella n. 3) rivela quali siano gli item di maggior impatto rispetto alla discussione. Le performance di redditività (R.RR) sono l'elemento cardine su cui ruota il tema della sostenibilità. Il fattore, infatti, non solo ha il valore più alto di centralità ma anche un livello molto elevato di influenza sugli altri item. La sua crescita abilita sia la formazione continua e le capacità dinamiche integrative esterne, sia migliora le performance sociali e ambientali. Ad impattare

sulla redditività positivamente contribuiscono in particolare la formazione continua e le capacità integrative dinamiche, mentre la focalizzazione sulle performance sociali e ambientali influiscono negativamente su questo fattore. Il secondo elemento per livello di centralità e il primo per *outdegree* è rappresentato dalla cooperazione con altri partner. Sebbene questo item non abbia un grande impatto diretto sulla redditività, esso determina la crescita delle performance sociali e ambientali e favorisce la creazione di una visione comune basata sulla fiducia e rispetto. Mentre la leadership trasformazionale e la capacità di interpretare i bisogni di fornitori e clienti abilitano questo elemento, come già detto in precedenza, una percezione negativa della sostenibilità da parte della sostenibilità può inibire la nascita di collaborazioni con altri partner. Altri due *item* molto importanti, poiché registrano livelli elevati di centralità e *outdegree*, sono la formazione continua e soprattutto la capacità di interpretare i bisogni dei clienti. Il primo di questi elementi supporta la creazione di capacità dinamiche integrative interne ed è funzionale come detto per assicurare la proprietà sulle capacità trasformazionali dell'organizzazione, il secondo è quello che maggiormente impatta contemporaneamente su tutti e tre i fattori di performance.

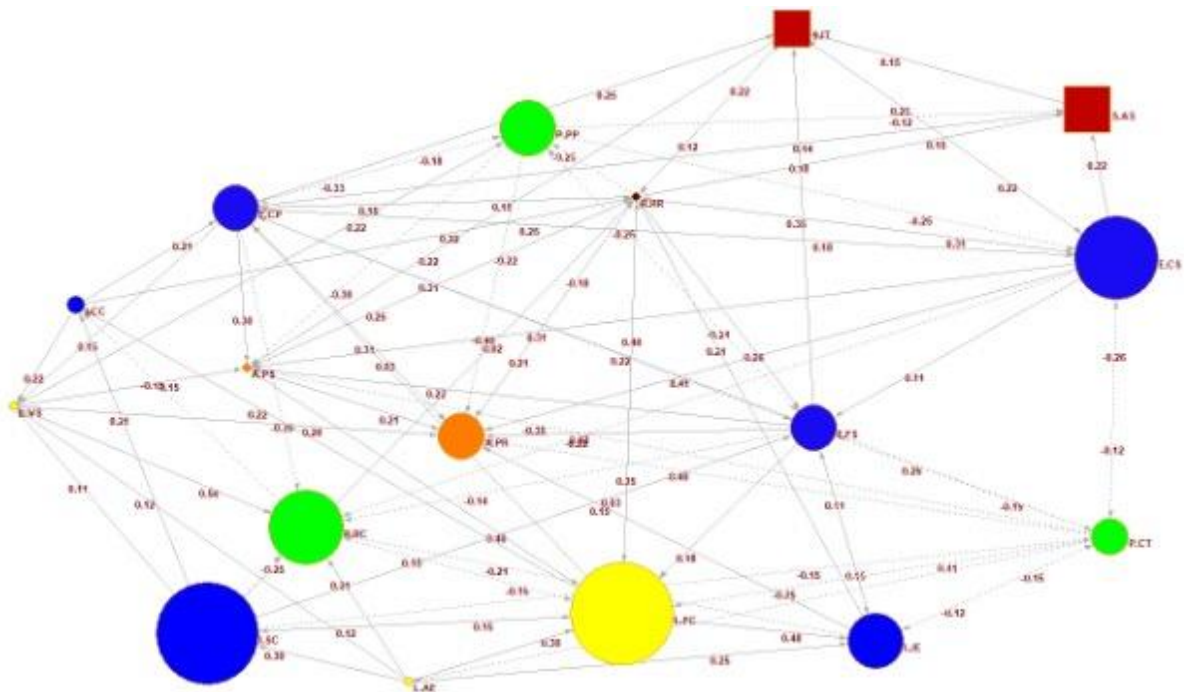


Figura n. 2: MC ottenuta al termine del round table

Il timore di non avere competenze tecniche (P.CT) e dell'esistenza di resistenze interne al cambiamento (P.RC) determinano la riduzione della leadership trasformazionale e delle performance di sostenibilità; queste percezioni possono tuttavia essere superate attraverso la crescita delle capacità integrative dinamiche.

È interessante constatare come le performance ambientali (A.PS, A.PR) siano gli item con il maggior livello di *indegree* a dimostrazione di quanto esse dipendano da una moltitudine di elementi quali la leadership trasformazionale, le capacità dinamiche integrative interne ed esterne e le performance di redditività.

Infine, dall'analisi emerge come i fattori presi in esame non abbiano molta influenza sulle performance di sostenibilità sociale né queste a loro volta hanno un impatto sugli altri *item*.

Concepts	RNR	ECP	LFC	ECS	PCT	APS	EPS	PPP	PRC	APR	LE	LVS	SJT	LSC	LAE	ICC	SAS
Outdegree	2.05	2.30	2.09	2.24	1.79	0.83	1.64	1.61	0.30	0.18	0.83	1.07	0.56	0.92	1.18	0.85	0.15
Indegree	1.56	1.66	1.22	1.46	2.93	2.86	2.61	2.24	2.22	1.83	1.67	1.61	1.34	1.33	1.23	0.78	0.63
Centralità	5.92	5.86	3.77	3.46	3.25	2.93	2.86	2.61	2.24	2.22	1.83	1.67	1.61	1.34	1.33	1.23	0.78

Tabella n. 3: analisi

quantitativa dei livelli di centralità, outdegree e indegree dei nodi

Discussioni e implicazioni manageriali

La ricerca, attraverso l'analisi della percezione di un panel di esperti, ha fatto emergere il ruolo dei fattori organizzativi nel raggiungimento delle performance di sostenibilità. In primo luogo è interessante notare la duplice natura di "fattore abilitante" e di "fattore performante" delle capacità dinamiche integrative. Infatti, mentre da un lato loro presenza e la loro natura determina una percezione positiva verso i temi di sostenibilità da parte della proprietà/manager e di conseguenza l'incremento del *commitment* dell'intera organizzazione verso il cambiamento, dall'altro esse impattano direttamente e positivamente sulle performance di sostenibilità. A determinare il comportamento dell'organizzazione contribuiscono anche le performance di redditività che risultano anch'esse essere un fattore abilitante dei cambiamenti organizzativi e dell'orientamento verso gli obiettivi ambientali e sociali.

La leadership trasformazionale emerge come importante fattore di leva organizzativa perché determina l'orientamento alla formazione continua – elemento di grande impatto sulle performance – e alla creazione di capacità dinamiche integrative interne ed esterne. L'analisi delle relazioni causali tra le performance non fa emergere trade-off tra le stesse: all'impatto negativo degli obiettivi ambientali su quelli di redditività si contrappone infatti l'impatto positivo che la crescita della redditività ha sugli obiettivi ambientali. L'analisi ha suggerito che gli obiettivi sociali possano avere un piccolo impatto sulle capacità dinamiche integrative esterne e quindi di conseguenza sulle performance di redditività e ambientali.

Per concludere, comprendere e guidare le percezioni della proprietà/manager nei confronti della sostenibilità e far leva sulla leadership trasformazionale per abilitare le capacità dinamiche interne ed esterne dell'organizzazione può consentire alla stessa di focalizzarsi contemporaneamente sui tre pilastri della sostenibilità senza ridurre la sua competitività.

Bibliografia

Arend, R. J. (2014). Social and environmental performance at SMEs: considering motivations, capabilities and instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 125, 541-561.

Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.

Dangelico, R. M., Pujari, D., Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: a sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506.

Den Hartog, D. N., Keegan, A. E., De Hoogh, A.H.B., 2007. The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139.

- Eikelenboom, M., de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In: Henriques, A. e Richardson, J., Eds., *The Triple Bottom Line, Does It All Add up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan Publications Ltd., London, 1-16.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Graafland, J., Smid, H. (2016). Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: evidence from EU's largest survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23, 297-307.
- Lueg, R., Radlach, R. (2015). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate Social responsibility and its effects on innovation and firm performance: an empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374-2383.
- Nawaz, W., Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274.
- Sharma, S., (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.

Gestione delle Risorse Umane

La giusta “dose” di uomini e donne per la sostenibilità: tra maturazioni inattese o abissali regressioni?

Marcello Martinez, Caterina Galdiero, Cecilia Maltempo

La sostenibilità nelle aziende cessa di essere meramente ambientale ed allarga i suoi confini ad un modello di business “sostenibile”. È in quest’ottica che la gestione delle risorse umane deve rispondere ai criteri di sostenibilità organizzativa. Dalla letteratura si evince che le donne conferiscono un valore aggiunto alle organizzazioni, pertanto, per le aziende che assumono l’attuazione di politiche gestionali nell’ottica del gender diversity management si conferma un impegno verso la sostenibilità sociale ed organizzativa con un’idea strategia di vantaggio competitivo.

Introduzione

Spesso si fa riferimento alla sostenibilità aziendale come l’impegno ad adottare “green practices in azienda”, che si esprimono in una serie di strumenti e assetti organizzativo/gestionali volti a ridurre l’impatto dell’attività dell’impresa sull’ecosistema e ad implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale. Seppure questo richiede un sostanziale cambiamento di paradigma che implica anche assunzione di nuovi modelli e nuove logiche organizzative, la sostenibilità cessa di essere immaginata come meramente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di business “sostenibile” per l’azienda, diventa una ricerca dell’equilibrio economico, organizzativo, sociale e culturale dell’organizzazione verso un sistema di compliance che rappresenta il principale risultato da raggiungere. Il tema della sostenibilità sociale, ambientale ed economica rappresenta un tema molto dibattuto ad ogni livello istituzionale e in diversi ambiti. È in quest’ottica che la gestione delle risorse umane può e deve essere sostenibile attraverso l’inclusione di donne portatrici di skills che determinano un maggior valore per l’azienda.

Nonostante il dibattito sulla sostenibilità delle organizzazioni sia oggi di particolare rilievo e al centro del dibattito pubblico, è lecito chiedersi se e quanto degli aspetti di organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane sono analizzati all'interno dell'ampio dibattito in corso.

La risposta potrebbe essere: il dibattito si concentra principalmente su quella sostenibilità che viene facilmente percepita e che le persone possono obiettivamente vederne le conseguenze quando ad esempio gli uccelli muoiono per una fuoriuscita di petrolio, quando gli orsi polari scheletrici sono arenati su isole di ghiaccio galleggianti, quando i ghiacciai si sciolgono, quando le foreste bruciano, quando si verificano siccità e uragani, gli effetti non sono solo visibili ma percepiti con conseguenze immediati sulla vita delle persone. Tali immagini fanno mobilitare l'opinione pubblica. Al contrario, gli effetti dell'inquinamento sociale sono in gran parte nascosti alla vista e, in molti casi, si dispiegano per lunghi periodi di tempo, ad esempio lo stress sul lavoro produce i suoi effetti sulle organizzazioni gradualmente piuttosto che in modo drammatico (Vohs, Mead, & Goode, 2008). Questo contributo vuole sottolineare come sia possibile costruire un successo economico se le organizzazioni sono anche sostenibili in termini di effetti sulle persone, ed in particolare le condizioni organizzative e le politiche di gestione delle risorse umane sostenibili ed inclusive possono facilitare l'accesso delle donne a posizioni manageriali e con le loro competenze favorire e sviluppare il valore economico e sociale per il futuro aziendale (Bernstein, Young, Brown, Sacco, & Claypool, 2008).

Sostenibilità sociale: gli effetti a volte dannosi delle aziende sulle persone

Le aziende stanno mettendo in campo sforzi importanti sia attraverso la regolamentazione governativa ma anche attraverso una pressione sociale per diminuire gli effetti negativi delle imprese sull'ambiente naturale. Ma anche le organizzazioni e le loro pratiche gestionali hanno effetti profondi sugli esseri umani e sull'ambiente sociale (Svendsen, 1998). Si parla di sostenibilità sociale proprio perché le scelte delle aziende in tema di politiche di gestione delle risorse umane possono avere effetti a volte nocivi sulle persone anche se questi aspetti sono in gran parte ignorati. C'è molta più sensibilità ai costi e ai danni ambientali che le aziende provocano all'aria o all'acqua che sui costi e danni imposti alle

persone attraverso pratiche gestionali che influenzano il benessere sociale e fisico dei dipendenti. C'è una vasta letteratura che sottolinea come ci sono numerose pratiche sul luogo di lavoro che hanno dimostrato empiricamente danni alla salute ed altri invece generato effetti di benessere sociale (Crinion, Turner, Grogan, Hanakawa, Noppene, Devlin, Aso, Urayama, Fukuyama, Stockton, Usui, Green, & Price, 2006; Hegewisch & Gornick, 2010). Ad esempio alcune scelte nel sistema statunitense come non offrire prestazioni mediche, congedi per malattia o anche ferie pagate o pretendere ore di lavoro non pagate sono più diffuse di quanto si possa immaginare (Cappelli, 1999; Davis, 2009). Si pensi come entro il 2006, circa il 40% dei datori di lavoro statunitensi non offriva servizi sanitari assicurazione ai propri dipendenti e offriva solo circa nove giorni di ferie pagate (Ray & Schmitt, 2008) mettendo a dura prova i dipendenti e le loro famiglie (Hegewisch & Gornick, 2010). Sebbene questa discussione si sia concentrata principalmente sugli Stati Uniti, gli approcci nel gestire la forza lavoro e i rischi nonché i costi per i dipendenti sembrano diffondendosi in tutto il mondo (Howell, Baker Glyn, & Schmitt, 2007). L'instabilità lavorativa genera disagio psicologico per i dipendenti (Dooley, Catalano & Wilson, 1994; Catalano, 1991; Catalano, Novaco & McConnell, 2002; Sullivan & Von Wachter, 2009; Kivimaki, Vahtera, Pentti & Ferrie, 2000) così come il conflitto lavoro-famiglia aumenta il tasso di assenza dal lavoro (Jansen, Kant, Van Amelsvoort, Kristensen, Swaen, & Nijhuis, 2006), mentre altri studi mostrano che fornire un congedo di maternità prenatale riduce il tasso di parto cesareo (Tucker & Folkard, 2012). Tutti questi studi e ricerche confermano che queste scelte organizzative incidono sul benessere psicofisico sia dei loro dipendenti che delle loro famiglie (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005; Pfeffer, 2010). Di sicuro l'elemento che ha ulteriormente reso complesse e condizionato le scelte organizzative è una condizione culturale volta al costrutto del "denaro" che induce gli individui ad assumere comportamenti individualistici e a distanziarsi socialmente dagli altri (Vohs, Mead e Goode, 2006). Pfeffer e DeVoe (2008) hanno riferito che il linguaggio economico ha influenzato il comportamento interpersonale, portando a porre l'accento sul superamento individuale dei bisogni sociali, a un'enfasi sulla competizione rispetto alla cooperazione, e quindi, ad una relativa trascuratezza delle conseguenze sociali a favore di quelle economiche nelle decisioni prese da attori economici e manager aziendali.

Le prove sulla connessione tra la costruzione di luoghi di lavoro confortevoli e la performance aziendale è voluminosa (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Becker & Huselid, 1998; Pfau & Kay, 2001). Per prendere solo alcuni esempi, una meta-analisi di 92 studi (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006) ha rilevato che esisteva una correlazione statisticamente significativa tra pratiche di lavoro confortevoli, volte a costruire ambienti di lavoro confortevoli, e alte prestazioni individuali ed organizzative. Uno studio dei dati riferito ad un panel di 109 aziende manifatturiere italiane (Colombo, Delmastro & Rabbiosi, 2007) hanno scoperto che l'adozione di modalità di lavoro in ambienti lavorativi sereni ha portato a prestazioni migliori. Whitener (2001) in uno studio che esplora il motivo per cui questi effetti potrebbero reggere, studiando quasi 1700 dipendenti di 180 cooperative di credito, ha trovato che le pratiche di gestione delle risorse umane ad alto impegno organizzativo e gestionale aumentano la fiducia e l'impegno dei dipendenti. Questi studi pertanto confermano che la capacità di creare livelli più elevati di coinvolgimento dei dipendenti in un luogo di lavoro con un buon clima organizzativo genera maggiore impegno.

Il genere è una questione di equità o di eguaglianza?

La diversità di genere sul posto di lavoro tra pari e la gestione tra i dipendenti di sesso maschile e femminile sono state ampiamente dibattute in letteratura. La diversità di genere influenza le aspirazioni manageriali e le politiche di gestione di uomini e donne. Ma il genere è affrontata come una questione di equità o uguaglianza? Per rispondere a questa domanda riportiamo la definizione del filone di studi sul gender equity e gender equality che evidenzia una sottile differenza.

Mentre il concetto di equità di genere (gender equity) si riferisce a "equità di trattamento per donne e uomini, secondo le loro rispettive esigenze. Ciò può includere la parità di trattamento o un trattamento diverso ma considerato equivalente in termini di diritti, benefici, obblighi e opportunità" (International Labour Office [ILO], 2000). L'equità, pertanto, viene utilizzata ad esempio con riferimento alla pari distribuzione delle risorse in base alle esigenze dei diversi gruppi di persone e rispetto ai loro bisogni che possono essere diversi per le donne e uomini, ragazzi e ragazze.

Distinto e diverso è il concetto di uguaglianza di genere (gender equality) che è l'effettiva uguaglianza tra uomini e donne, che implica il concetto che tutti gli esseri umani, uomini e donne, sono liberi di sviluppare le proprie capacità personali e di fare scelte senza i limiti posti da visioni stereotipate, rigidi ruoli di genere e pregiudizi. L'uguaglianza di genere significa che i diversi comportamenti, aspirazioni e bisogni di donne e uomini sono considerati, valutati e favoriti allo stesso modo. Ciò non significa che donne e uomini debbano diventare uguali, ma che i loro diritti, responsabilità e opportunità non dipenderanno dal fatto che siano nati maschio o femmina (International Labour Office [ILO], 2000). Il concetto di uguaglianza di genere è da tempo stabilito come la formulazione preferita per pari diritti, prospettive di vita, opportunità e potere per donne e uomini, ragazze e ragazzi. In ambito internazionale così come in contesti nazionali la parità di genere è un concetto strettamente connesso all'agenda dei diritti umani. È anche usato per etichettare l'obiettivo nella lotta per i diritti delle donne, usato come criterio guida del movimento donne in tutto il mondo, ne copre l'emancipazione delle donne e la non discriminazione e la parità di diritti indipendentemente dal genere. Esso punta verso il cambiamento delle relazioni di potere basate sul genere in tutti i settori della società, privati e pubblici.

La scelta di adottare un criterio di equità e/o uguaglianza induce ad affrontare il tema del gender con una sensibilità ed un approccio differente pur sempre nell'ottica di valorizzare e affrontare la diversità tra uomini e donne condizionando le scelte delle politiche di gestione delle risorse umane nelle aziende.

La ricerca della “sostenibilità di genere”

Il lavoro rappresenta una prima review della letteratura nazionale e internazionale sui temi del Gender Diversity e sostenibilità sociale. L'analisi del framework consente poi di individuare delle pratiche e degli strumenti di intervento a favore di un cambiamento organizzativo orientato all'innovazione e alla sostenibilità in un'ottica di responsabilità sociale; nonché modelli culturali per diffondere una cultura che sia gender-equality che gender-equity inclusiva e sostenibile.

Lo studio parte da un'analisi di 74 articoli scientifici che sono stati selezionati e suddivisi in base a comuni aree tematiche.

Le aree tematiche individuate dagli autori sono 5: 1. Gender equity nelle posizioni di management (Work-life balance; Azioni a sostegno delle carriere femminili); 2. Gender equality, (segregazioni di carriera, pari opportunità, barriere e strategie, pari opportunità nel pubblico impiego); 3. Gender gap (donne nei Board, performance aziendali e stili manageriali); 4. Gender Diversity management (leadership, conflitto e soft skill); 5. Sostenibilità sociale.

Tab. 1.1 Review della letteratura

<i>Cluster</i>	<i>N. articoli</i>	<i>Autori</i>
<i>Gender Equity</i>	17	1. Biancheri, R. (2006); 2. Carbone, D., & Dagnes, J. (2019); 3. Devicienti, F., Grinza, E., Manello, A., & Vannoni, D. (2018); 4. Faisal, F. (2010); 5. Huse, M. & Seierstad, C. (2013); 6. Huse, M., Nielsen, S.T., & Hagen I.M. (2009); 7. Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2015); 8. Izquierdo, M., Huse, M., & Möltner, H. (2016); 9. Kanadl, S.B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2017); 10. Nielsen, S., & Huse, M. (2010);

		<p>11. Pfeffer, J., & DeVoe, S.E. (2008);</p> <p>12. Rigolini, A., & Huse, M. (2019);</p> <p>13. Rizza, R., Sansavini, M. (2010);</p> <p>14. Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M. (2017);</p> <p>15. Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011);</p> <p>16. Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010);</p>
<i>Gender equality</i>	15	<p>1. Charles, M. (2003);</p> <p>2. Diehl, A.B. & Dzubinski, L.M. (2016);</p> <p>3. Huse, M., & Solberg, A.G. (2006);</p> <p>4. Jansen, N.W.H., Kant, IJ., Van Amelsvoort, L.G.P..., Kristensen, T.S., Swaen, G.M.H., & Nijhuis, F.J.N. (2006);</p> <p>5. Johns, M.L. (2013);</p> <p>6. Kremer, J., Hallmark, A., Cleland, J., Ross, V., Duncan, J., Lindsay, B., & Berwick, S. (1996);</p> <p>7. Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019);</p> <p>8. Nielsen, S., & Huse, M. (2010);</p>

		<p>9. Nielsen, V.L., & Madsen, M.B. (2019);</p> <p>10. Oakley, J.G. (2000);</p> <p>11. Romano, A., & Petruccioli, R. (2020);</p> <p>12. Smith, A.E. (2015);</p> <p>13. Strachan, G., Adikaram, A., & Kailasapathy, P. (2015);</p> <p>14. Trauth, E. (2011);</p> <p>15. Villa, P. (2010).</p>
<i>Gender gap</i>	15	<p>1. Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M., & Handscomb, C. (2018);</p> <p>2. Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021);</p> <p>3. Burton, R., Obel, B., Hakonisson, D., & Martinez, M. (2020);</p> <p>4. Capezio, A.I., & Mavisakalyan, A. (2016);</p> <p>5. Caporarello, L., Di Martino, B., & Martinez, M. (2014);</p> <p>6. Curley, M., & Salmelin, B. (2014);</p> <p>7. Frigotto, M.L., & Della Valle, N. (2018);</p> <p>8. Gheradi, S. & Murgia, A. (2014);</p>

		<p>9. Glass, C., & Cook, A. (2018);</p> <p>10. Gull, A.A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018);</p> <p>11. Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2010);</p> <p>12. Ome, B.N. (2013);</p> <p>13. Sumendra, S. (2016);</p> <p>14. Tacheva, S., & Huse, M. (2006);</p> <p>15. Torchiaa, M., Calabròb, A., Gabaldonc, P., & Kanadli, S.B. (2018).</p>
<p><i>Gender diversity management</i></p>	<p>19</p>	<p>1. Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019);</p> <p>2. Anderson, K.J., & Leaper, C. (1998);</p> <p>3. Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014);</p> <p>4. Blackburn, C.H., Martin, B.N., & Hutchinson, S. (2006);</p> <p>5. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014);</p> <p>6. Clarke, M. (2011);</p> <p>7. De Dreu, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2007);</p> <p>8. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Bjørke Lande, & Nielsen, M.B. (2016);</p>

		<p>9. Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fonttaine, R.G., Barbaranelli, C., & Farnese, M.L. (2015);</p> <p>10. Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010);</p> <p>11. Kapoor, J. (2021);</p> <p>12. Lee, H.W., Choi, J.N., & Kim, S. (2017);</p> <p>13. Lyu, W., & Liu, J. (2021);</p> <p>14. Marcenar-Gutierrez, O., Lopez-Agudo, L.A., & Henriques, C.O. (2021);</p> <p>15. Rashman, L., & Hartley, J. (2003);</p> <p>16. Torchia, M., Calabro', A., & Morner, M. (2015);</p> <p>17. Trickey, D. (2004);</p> <p>18. Vardi, Y., & Weitz, E. (2016);</p> <p>19. Wise, L.R. & Tschirhart, M. (2018).</p>
<i>Sostenibilità sociale</i>	8	<p>1. Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas (2018);</p> <p>2. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020);</p> <p>3. Forster, N., Ebrahim, A.A.A., & Ibrahim, A. (2013);</p> <p>4. Frigotto, M.L. (2018);</p>

	<p>5. Kong, F., Huang, W., Tsai, C., Huang, W., & De la Cruz, S. (2018);</p> <p>6. Lee, S.M., & Trimi, S. (2020);</p> <p>7. Melluso, N., Bonaccorsi, A., Chiariello, F., & Fanton, G. (2020);</p> <p>8. Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009);</p>
--	--

Inoltre, dalla review della letteratura gli autori hanno definito un modello teorico di seguito rappresentato.



Gender equity

Dalla letteratura analizzata e collocata nell'area tematica del gender equity si evince che per promuovere le pari opportunità è necessario adottare politiche che in primis rilevino e dichiarino la disparità di trattamento uomo/donna e politiche che contrastino stereotipi di genere (Carbone & Dagnes, 2019).

La percezione e l'interpretazione delle barriere varia a seconda dell'esperienza soggettiva di ciascuna donna; esse vengono filtrate attraverso influenze individuali, ambientali e d'identità che producono una visione differente e comportano di conseguenza una diversa strategia (informale) per superarle. I settori high tech presentano forti barriere, ritenuti ambienti prettamente maschili, con discriminazione di

genere legate a questa visione tipicamente maschilista della professionalità che sottostimano le competenze tecniche del management femminile (Iannotta, Gatti, & Huse, 2015).

All'interno del gender equity gli autori sottolineano come il lavorare sul costruito work-life balance è senza dubbio uno dei fattori chiave da tenere in considerazione quando si vogliono implementare politiche sociali che promuovono le pari opportunità e di rimozione delle disuguaglianze. C'è necessità di non dare per scontato la conciliazione tra la dimensione lavoro e la dimensione familiare della persona per il suo benessere di vita (Bianchieri, 2006; Romano & Petruccioli, 2020; Tacheva & Huse, 2006). Le donne essendo culturalmente identificate come il fulcro della famiglia, devono poter essere messe nella condizione di gestire la famiglia e lavoro (Rizza & Sansavini, 2010) con politiche di work-life balance. Alcuni autori (De Dreu & Gelfand, 2014; Pfeffer & DeVoe, 2008) paradossalmente sostengono che le politiche di work-life balance hanno intrinsecamente aspetti velatamente discriminatori che dipendono dalla loro stessa natura, e che quindi anziché risolvere il problema lavoro familiare e professionale (work-life conflict) finiscono di acuirlo (De Dreu & Gelfand, 2014; Pfeffer & DeVoe, 2008). Dallo studio condotto da Faisal (2010) si evince un diffuso malcontento tra le donne verso l'efficienza delle politiche di work-life conflict e work-life balance determinando l'effetto di "ostilità orizzontale" poiché questa insoddisfazione incide negativamente sulla presenza rosa in posizioni apicali (Huse & Seierstad, 2013). Per ridurre il problema Faisal individua 4 azioni strategiche: in primis la creazione di linee guida per formulare politiche e azioni di gender equity che tengano conto delle caratteristiche delle diverse tipologie organizzative e che quindi non siano generali o universali; la diffusione di opportunità di carriera e incoraggiamento alle donne per accedervi; percorsi di sviluppo professionale volte a sensibilizzazione di genere e di riflessione delle pratiche distorte; supporto alla professionalizzazione delle donne.

Gender equality

La letteratura inserita nell'area tematica del gender equality sottolinea l'uguaglianza tra uomini e donne nelle aziende rispetto alle stesse opportunità offerte e viene affrontato in gran parte della letteratura con il costruito Glass Ceiling s'intende il processo ostile che le donne subiscono per accedere a

posizioni di governance e di leadership, che risulta più facile nelle organizzazioni con una rilevante prevalenza femminile e quando a poter decidere chi eleggere sono altre donne (Smith, 2015). Pur avendo un percorso formativo brillante le donne continuano ad avere meno possibilità di accesso a posizioni lavorative stabili. Seppure la presenza del sesso femminile in settori tendenzialmente considerati maschili stia crescendo non c'è una riduzione nella difficoltà nell'inserimento né un miglioramento nella qualità del lavoro offerto alle donne che comporta un tasso di precarizzazione che a sua volta incide sullo stress work-life balance (Villa, 2010; Jansen, Kant, Van Amelsvoort, Kristensen, Swaen, & Nijhuis, 2006). Tra le barriere universali che accomunano tutti i settori e contesti organizzativi da tenere in considerazione vi sono quelle di tipo organizzativo quali divisione del lavoro basate sul genere e non sulle competenze, sistemi premianti e incentivanti impari, mancanza di impegno istituzionale per garantire un sistema di welfare aziendale e turnover sfavorevoli. Non mancano quelle di tipo sociale, assenza di mentoring, stress da conflitto lavoro-famiglia, network informali diffusione di credenze stereotipate (Trauth, 2011).

Inoltre, vengono analizzate le segregazioni verticali: sotto rappresentanza femminile nei livelli apicali, posizioni di top management e governance; e le segregazioni orizzontali: discriminazioni delle donne, disparità salariale, gap nel trattamento, esposizione delle donne a lavori precari (Strachan, Adikaram & Kailasapathy, 2015).

Charles (2003) parla di distorsione culturale secondo cui alle donne sono attribuite attività afferenti ai servizi, relazioni sociali e cura della persona poiché si registra un maggior numero di donne in posizioni apicali nelle aziende che operano nei medesimi settori (moda, prodotti della persona consulenza bancaria e finanziaria piuttosto che in settori high tech, delle costruzioni, trasporto e automotive).

Gender gap

Nell'area tematica del gender gap la letteratura affronta la numerosità di donne nei board e le quote rosa. Diverse evidenze empiriche hanno fatto emergere una relazione positiva tra successo del business e presenza di donne nel board societario (Huse, Nielsen & Hagen, 2009). La presenza femminile nei

CDA e soprattutto in veste di amministratrici delegate impatta sulle politiche e sulle performance aziendali rendendole più solide e profittevoli (Glass & Cook, 2018); è confermata la tesi secondo la quale l'eterogeneità nei gruppi dirigenziali sia funzionale al raggiungimento di risultati positivi nonché propedeutica ad incrementare il numero di donne nei CDA (Sumendra, 2016). L'effetto benefico della presenza delle quote rosa nei CDA è direttamente connesso anche a riduzione di frodi, le donne tendono ad assumere un comportamento più diligente nelle pratiche di monitoraggio che si traduce in un ambiente più sano e trasparente e riduce le frodi da tutti gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione (Capezio & Mavisakalyan, 2016).

Gender Diversity management

Nell'area tematica del gender diversity management Carbone e Dagnes (2019) sottolineano tra gli aspetti di gestione della diversità di genere due suggerimenti definiti politiche antidiscriminatorie e paritarie tese a ripristinare un equilibrio di genere: le disposizioni soft law ossia codici comportamentali che contengono delle mere raccomandazioni a favore del riequilibrio di genere, prive di efficacia vincolante; e le norme hard law che al contrario sono caratterizzate dall'obbligatorietà e sono tese a garantire una tutela legale più forte alla parte debole ossia al genere meno rappresentato. Tra le azioni a sostegno delle carriere femminili si annovera il contributo di Clarke (2011) con il suo programma HIWL rivolto a donne manager con spiccate capacità di leadership, basato su un percorso con varie attività quali coaching, workshop, case-study, per potenziare le componenti utili al percorso di carriera rivolto alla de-segregazione verticale.

Sostenibilità sociale

I contributi analizzati cercano di trovare un legame tra sostenibilità sociale e gender. Il tema delle strategie da utilizzare nell'ottica della sostenibilità nella gestione del genere femminile nell'azienda, intese come l'insieme di pratiche e modelli, partono da evidenze empiriche e possono essere delle buone linee guida verso un processo di transizione aziendale sostenibile. Per Terjesen, Sealy e Singh (2009) si tratta di una sorta di groupage di best practices universali che possono essere utilizzate

anche in setting e contesti diversi come il gender role modeling (donne leader fungono da mentori ad altre donne) diversity supports (supporto alle carriere) gender avoidance (accesso a tutti alla governance) (Forster, Ebrahim, & Ibrahim, 2013).

Conclusione

Dall'analisi della letteratura svolta dagli autori si consolida l'idea che la costruzione di un'azienda sostenibile dovrebbe considerare anche l'essere umano come la dimensioni fisiche delle azioni aziendali. Bisogna essere altrettanto preoccupati degli effetti organizzativi sul sistema sociale dell'azienda come lo siamo rispetto all'impatto sull'ambiente fisico. La review della letteratura vuole produrre una prima riflessione utile al cambiamento verso cui si accingono le organizzazioni, un cambiamento culturale prima ancora che strutturale, un processo di civilizzazione inclusiva della società. In particolare, questo lavoro vuole avere due implicazioni: quella scientifica di suddivisione i vari contributi per aree tematiche e quella organizzativa ossia individuare pratiche e strumenti d'intervento utili ad orientare le azioni del management verso un processo di riorganizzazione sostenibile.

Purtroppo, i dati allarmanti mettono in evidenza che la realtà dei fatti è ben lontana da quanto le organizzazioni affermano di sé stesse, la loro cultura è ancora poco verso l'equità di genere anzi sono ancora oggi influenzati non solo dal genere ma dall'etnia, nazionalità, religione e altri aspetti afferenti al diversity che richiedono un intervento diretto e mirato poiché non più ammesse per le loro ripercussioni negative sulla sopravvivenza della stessa organizzazione.

Bisognerebbe lavorare su quegli stereotipi culturali che mettono l'efficienza economica prima di ogni altra cosa compreso il benessere dei dipendenti, lasciando poca visibilità per gli effetti dannosi delle varie pratiche gestionali non inclusive.

Ad oggi sembra essere un dibattito in corso che sembra raccogliere solo idee, confronti e controversie nell'idea di portare a compimento le Raccomandazione del Consiglio sulla Parità di Genere nella Vita

Pubblica (2015) spinte da una necessaria volontà europeista. Le raccomandazioni sollecitano gli aderenti affinché rafforzino i meccanismi di accountability e controllo sulla parità di genere e sulle iniziative per includere la prospettiva di genere, all'interno delle istituzioni governative e tra di esse.

Bibliografia

Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *The Human Resource Management Review*. DOI: [10.1016/j.hrmr.2021.100854](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854).

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Muraka, M., & Handscomb, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. *McKinsey & Company Report*, 1/22.2018.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations#0>.

Agyemang-Mintah, P., & Schadewitz, H. (2019). Gender diversity and firm value: evidence from UK Financial Institutions. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27: 1: 2-26. DOI:10.1108/IJAIM-06-2017-0073.

Anderson, K.J., & Leaper, C. (1998). Meta-Analyses of Gender Effects on Conversational Interruption: Who, What, When, Where, and How. *Sex Roles* 39, 225–252. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1018802521676>.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M., & De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two way longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 511–524. 2013. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>.

Becker, B.E., & Huselid, M.A. (1998). *Human resources strategies, complementarities, and firm performance*.

<http://mgt2.buffalo.edu/files/faculty/ohr/becker/Publications/HumanResourcesStrategies.pdf>.

Bernstein, M.J., Young, S.G., Brown, C.M., Sacco, D.F., & Claypool, H.M. (2008). Adaptive Responses to Social Exclusion: Social Rejection Improves Detection of Real and Fake Smiles. *Psychological Science*, *19*(10), 981-983. DOI:[10.1111/j.1467-9280.2008.02187.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02187.x).

Biancheri, R. (2006). Mercato del lavoro, famiglia e politiche sociali: un'analisi sociologica delle carriere femminili. *Lavoro e diritto*, *20*(4): 581-610. DOI: [10.1441/22711](https://doi.org/10.1441/22711).

Blackburn, C.H., Martin, B.N., & Hutchinson, S. (2006). The Role of Gender and How it Relates to Conflict Management Style and School Culture. *Journal of Women in Educational Leadership*, *4*. [Http://digitalcommons.unl.edu/jwel/204](http://digitalcommons.unl.edu/jwel/204).

Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Researches, Practices and Policies. *California Management Review*, *60*(2), 5-16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>.

Burton, R., Obel, B., Hakonisson, D., & Martinez, M. (2020). *Organizational Design. Principi e metodi per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale*. G. Giappichelli Editore.

Capezio, A.I., & Mavisakalyan, A. (2016). Women in the boardroom and fraud: evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, *41*(4): 719-734. DOI: [10.1177/0312896215579463](https://doi.org/10.1177/0312896215579463).

Caporarello, L., Di Martino, B., & Martinez, M. (2014). *Smart Organizations and Smart Artifacts: Fostering Interaction between People, Technologies and Processes*. 7: 1-10. Springer.

Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press.

- Carbone, D., & Dagnes, J. (2019). Fare carriera ai vertici. La presenza delle donne nei consigli di amministrazione tra vecchi ostacoli e nuove opportunità. *Polis*, 33(2). DOI: 10.1424/94249.
- Catalano, R. (1991). The health effects of economic insecurity. *American Journal of Public Health*, 81(9). <https://doi.org/10.2105/AJPH.81.9.1148>.
- Catalano, R., Novaco, R., & McConnell, W. (2002). Layoffs and violence revisited. *Aggressive Behavior*, 28(3), 173-256. <https://doi.org/10.1002/ab.80003>.
- Charles, M. (2003) Deciphering Sex Segregation. Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets. *Acta Sociologica*, 46(4): 267-287. DOI: 10.1177/0001699303464001.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation, in *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford University Press, 3-28 DOI:10.1093/acprof:oso/9780199682461.003.0001.
- Clarke, M. (2011). Advancing Women's Careers through Leadership Development Programs. *Employee Relations*, 33(5): 498-515. DOI: 10.1108/01425451111153871.
- Colombo, M., Delmastro, M., & Rabbiosi, L. (2007). "High performance" work practices, decentralization, and profitability: evidence from panel data. *Industrial and Corporate Change*, 16(6), 1037-1067. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm031>.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>.
- Crinion, J., Turner, R., Grogan, A., Hanakawa, T., Noppeney, U., Devlin, J.T., Aso, T., Urayama, S., Fukuyama, H., Stockton, K., Usui, K., Green, D.W., & Price, C.J. (2006). Language Control in the Bilingual Brain. *Science*, 312(5779), 1537-1540. DOI: 10.1126/science.1127761.

Curley, M., & Salmelin, B., (2014). *Open Innovation 2.0 – a new paradigm*. EU Publications OISPG. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>.

Davis, G.F. (2009). *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. OUP Oxford University Press.

De Dreu, C.K.W., & Gelfand, M.J. (2007). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. *The psychology of conflict and conflict management in organizations. CH1*, 3–54. Lawrence Erlbaum Associates.

Devicienti, F., Grinza E., Manello A., & Vannoni, D. (2018). What are the benefits of having more female leaders? Evidence from the use of part-time work in Italy. *Industrial and Labor Relations Review*, 72(4): 897-926. DOI: 10.1177/0019793918800287.

Diehl, A.B., & Dzubinski, L.M. (2016). Making the invisible visible: a cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2): 181-206 DOI: 10.1002/hrdq.21248.

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121, 283-314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>.

Dooley, D., Catalano, R., Wilson, G. (1994). Depressione e disoccupazione: risultati del panel dallo studio Epidemiologic Catchment Area. *American Journal of Community Psychology*, (22)6, 745-765.

Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Bjørke Lande, & Nielsen, M.B. (2016). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis.

The International Journal of Human Resource Management, 29(3):1-22,
DOI:[10.1080/09585192.2016.1164216](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216).

Faisal, F. (2010). Measuring perceptions of work environment among educated female public servants in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review Volume*, 48(1): 135-165.
<https://www.jstor.org/stable/41762418>.

Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1).
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281412>.

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R.G., Barbaranelli, C., & Farnese M.L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
DOI:[10.1007/s10551-014-2209-5](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5).

Forster, N., Ebrahim, A.A.A., & Ibrahim A.A. (2013). An exploratory study of work-life balance and work-family conflicts in the United Arab Emirates. *Skyline Business Journal*, 9(1): 34-42.

Frigotto, M.L. (2018). *Understanding Novelty in Organizations A Research Path Across Agency and Consequences*. Springer.

Frigotto, M.L. & Della Valle, N. (2018). Gender and the structuring of the entrepreneurial venture: an effectuation approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(4), 412-434.
DOI:[10.1504/IJEV.2016.10001157](https://doi.org/10.1504/IJEV.2016.10001157).

Gardenswartz, L., Cherbosque, J., & Rowe, A. (2010). *Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World: The Hard Truth About Soft Skills in the Workplace*. Nicholas Brealey Pub.

Gherardi, S., & Murgia, A. (2014). What makes a “good manager”? Positioning gender and management in students’ narratives. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(8), 690-707. DOI:[10.1108/EDI-05-2013-0040](https://doi.org/10.1108/EDI-05-2013-0040).

Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4): 823-838. DOI: [10.1002/hrm.21838](https://doi.org/10.1002/hrm.21838).

Gull, A.A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British accounting review, Elsevier*, 50(3), 255-274. DOI: [10.1016/j.bar.2017.09.001](https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.001).

Hegewisch, A., & Gornick, J.C. (2010). The impact of work-family policies on women’s employment: a review of research from OECD countries. *Community, Work & Family*, 14(2), 119-138. <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.571395>.

Howell, D.R., Baker, D., Glyn, A., & Schmitt, J. (2007). Are Protective Labor Market Institutions at the Root of Unemployment? A Critical Review of the Evidence, *Capitalism and Society*, 2(1). DOI:[10.2202/1932-0213.1022](https://doi.org/10.2202/1932-0213.1022).

Huse, M., & Solberg, G.A. (2006). Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113,130. DOI:[10.1108/09649420610650693](https://doi.org/10.1108/09649420610650693).

Huse, M., Nielsen, S.T., & Hagen, I.M. (2009). Women and employee-elected board members and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581-597. DOI:[10.1007/s10551-008-0018-4](https://doi.org/10.1007/s10551-008-0018-4).

Huse, M., & Seierstad, C. (2013). Getting Women on to Corporate Boards: Consequences of the Norwegian Gender Balance Law. *The European Financial Review*.
<https://www.europeanfinancialreview.com/getting-women-on-to-corporate-boards-consequences-of-the-norwegian-gender-balance-law/>.

Iannotta, M., Gatti, M., & Huse, M. (2015). Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 406-427. DOI:10.1111/corg.12140.

International Labour Office. (2000). *ABC of women worker's rights and gender equality*, p.48. Geneva: ILO.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—gender/documents/publication/wcms_087314.pdf.

Izquierdo, M., Huse, M., & Möltner, A. (2016). Value creating *boards and gender diversity Suggestions to progress in getting women on boards in Spain*. BI Norwegian Business School, BI Report 2016/2.

Jansen, N.W.H., Kant, IJ., Van Amelsvoort, L.G.P..., Kristensen, T.S., Swaen, G.M.H., & Nijhuis, F.J.N. (2006). Work–family conflict as a risk factor for sickness absence. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 488-94. DOI: 10.1136/oem.2005.024943.

Johns, M.L. (2013). Breaking the glass ceiling. structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and Executive Positions. *Perspect Health Information Management*. PMID: [PMC3544145](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23811445/).

Jonsen, K., Maznevski, M.L., & Schneider, S.C. (2010). Gender differences in leadership – believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), 549-572. DOI:10.1108/02610151011067504.

Kanadl, S.B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2017). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal, Elsevier, 36(1)*, 91-104. DOI: 10.1016/j.emj.2017.03.006.

Kapoor, J. (2021). Empowerment of Women and Leadership Manager in Higher Education. *Academia Letters, Article 2796*. <https://doi.org/10.20935/AL2796>.

Kivimaki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J.E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ, 320(7240)*, 971-975. DOI: [10.1136/bmj.320.7240.971](https://doi.org/10.1136/bmj.320.7240.971).

Kong, F., Huang W., Tsai, C., Huang, W., & De la Cruz, S.M. (2018). Psychological Capital Research: A Meta-Analysis and implications for Management Sustainability. *Sustainability, 10(10)*, 3457. <https://doi.org/10.3390/su10103457>.

Kremer, J., Hallmark, A., Cleland, J., Ross, V., Duncan, J., Lindsay, B., & Berwick, S. (1996). Gender and equal opportunities in public sector organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69(2)*, 183-198. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00609.x>.

Lee, H.W., Choib, J.N., & Kimb, S. (2017). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 144*, 187-199. DOI: [10.1016/j.obhdp.2017.09.005](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.005).

Lee, S.M., & Trimi, S. (2020). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research, 123*, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>.

Lyu, W., & Liu, J., (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings, *Applied energy, Elsevier, 300(C)*. DOI: 10.1016/j.apenergy.2021.117307.

Marcenar- Gutierrez, O., Lopez-Agudo, L.A., & Henriques, C.O. (2021). Are soft skills conditioned by conflicting factors? A multiobjective programming approach to explore the trade-offs. *Economic Analysis and Policy*, 72, 18-40. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.07.008>.

Melluso, N., Bonaccorsi, A., Chiariello, F., & Fanton, G. (2020). Rapid detection of fast innovation under the pressure of COVID-19. *Journal Pone*, 15(12). DOI: [10.1371/journal.pone.0244175](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244175).

Mussolino, D., Cicellin, M., Pezillo Iacono, M., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of family business strategy*, 10(2), 72-86. DOI: [10.1016/j.jfbs.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003).

Nielsen, S. & Huse M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16-29. <https://doi.org/10.1057/emr.2009.27>.

Nielsen, V.L., & Madsen, M.B. (2019). Gender diversity and management aspirations in public sector workplaces in Denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 34(6), 465-488 2019. DOI:[10.1108/gm-06-2018-0063](https://doi.org/10.1108/gm-06-2018-0063).

Oakley, J.G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>.

Ome, B.N. (2013). Personality and Gender Differences in Preference for Conflict Resolution Styles. *Gender and Behaviour*, 11(2), 5512-5524.

<https://brainmass.com/file/1596222/Personality+and+gender+differences+in+preference+for+conflict+resolution+styles.pdf>.

Pfau, B.N., Kay, I.T. (2001). *The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (Or Avoid) To Maximize Shareholder Value*. McGraw-Hill.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives, Vol. 24, No. 1*. DOI:10.2139/ssrn.1545977.

Pfeffer, J., & DeVoe, S.E. (2008). Economic evaluation: The effect of money and economics on attitudes about volunteering. *Journal of Economic Psychology, 30(3)*, 500-508.

<https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.08.006>.

Rashman, L., & Hartley, J. (2003). Networking and modernization of local public services: implication for diversity. *Davidson/Individual Diversity and Psychology*. John Wiley & Sons Ltd.

Ray, R., & Schmitt, J. (2008). The Right to Vacation: An International Perspective. *International Journal of Health Services, 38(1)*, 21-45. DOI: 10.2190/HS.38.1.b.

Rigolini, A., & Huse, M. (2019). Women and multiple board memberships: social capital and institutional pressure. *Journal of Business Ethics, Springer, 169(3)*, 443-459. DOI: 10.1007/s10551-019-04313-6.

Rizza, R., & Sansavini, M. (2010). Donne e lavoro: rappresentazioni del femminile e conseguenze in termini di politiche di "work-life balance". *Rassegna Italiana di Sociologia, 51(1)*: 5-31. DOI: 10.1423/31729.

Rohrer, D., Pashler, H., & Harris, C.R. (2019). Discrepant Data and Improbable Results: An Examination of Vohs, Mead, and Goode (2006). *Basic and Applied Social Psychology, 4(8)*, 1-9. DOI:10.1080/01973533.2019.1624965.

Romano, A., & Petruccioli, R. (2020). Gender diversity management, culture inclusive e sfide dell'attualità. Una review sistematica della letteratura. *Education sciences and society*. DOI: 10.3280/ess1-2020oa9477.

Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., & Huse, M., (2017). Increasing the Number of Women on Boards: The Role of Actors and Processes. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 289-315. DOI: 10.1007/s10551-015-2715-0.

Smith, A.E. (2015). On the edge of a glass cliff: women in leadership in public organizations. *Public Administration Quarterly*, 39(3): 484-518.

Strachan, G., Adikaram, A., & Kailasapathy, P. (2015). Gender (in)equality in South Asia: problems, prospects and pathways. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1): 1-11. DOI: 10.1177/2322093715580222.

Sumedrea, S. (2016). Gender diversity and firm performance in seeking for sustainable development. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 9(58): 2: 369-385.

Sullivan, D., & Von Wachter, T. (2009). Job Displacement and Mortality: An Analysis Using Administrative Data. *Quarterly Journal of Economics*, 124(3), 1265–1306. DOI:10.1162/qjec.2009.124.3.1265.

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tacheva, S. & Huse, M. (2006). Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style. *EURAM meeting 2006*.
https://www.boeckler.de/pdf/v_2006_03_30_huse2_f5.pdf.

Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x.

Torchia, M., Calabrò, A., House, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 6(3).
file:///C:/Users/angym/Downloads/SSRN-id1861447.pdf. <https://doi.org/10.22495/cbv6i3art4>.

Torchia, M., Calabrò, A., & House, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. DOI 10.1007/s10551-011-0815-z.

Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict The Role of Board Members' Interaction. *International Studies of Management and Organization*, 25(1), 6-24. DOI:10.1080/00208825.2015.1005992.

Torchia, M., Calabrò, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S.B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, 34(2), 215-224. DOI: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.

Trauth, E. (2011). Rethinking gender and MIS for the twenty-first century. In R. Galliers, & W. Currie (Eds.). *The Oxford Handbook on MIS*. Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199580583.003.0025.

Trickey, D. (2004). Diversity management competencies and the development challenge: special competencies, skills and attitudes needed to “manage through cultures”. *Diversity Management e Società Multiculturale* 35(2), 220-232.

Trucker, P., & Folkard, S. (2012). *Working Time, Health, and Safety: a Research Synthesis Paper*. International Labour Office.

Vardi, Y, & Weitz, E. (2016). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Psychology. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Villa, P. (2010). La crescita dell'occupazione femminile: la polarizzazione tra stabilità e precarietà. *Lavoro e diritto*, 25(3): 343-358. DOI: 10.1441/32521.

Vohs, K.D., Mead, N.L., & Goode, M.R. (2008). Merely Activating the Concept of Money Changes Personal and Interpersonal Behavior. *Current Directions in Psychological Science*. DOI:10.1111/j.1467-8721.2008.00576.x.

Von Krogh, G., Kucukkeles, B., & Ben-Menahem, S.M. (2020). Lessons in rapid innovation from the Covid-19 pandemic. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 8-10.
<https://sloanreview.mit.edu/article/lessons-in-rapid-innovation-from-the-covid-19-pandemic/>.

Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00106-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00106-4).

Wise, L.R. & Tschirhart, M. (2018). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers?. *Public Administration review*, 6(5), 386-394.
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00102>.

Organizzazione: Teorie e Progettazione

Obiettivi di sviluppo sostenibile e partecipazione dei privati alla cooperazione internazionale allo sviluppo: sfide organizzative fra mito e realtà

Lucia Marchegiani, Plinio Limata, Grazia Sgarra

Il sistema di cooperazione internazionale si è recentemente arricchito aprendo la possibilità per le imprese for profit di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso progetti imprenditoriali inclusivi e sostenibili nei paesi target della cooperazione. Tuttavia, il sistema imprenditoriale non sembra ancora pronto a raccogliere le sfide organizzative implicite nel paradigma “Profit for Development”: la creazione di business inclusivi e/o organizzazioni ibride per creare valore condiviso. Attraverso l’analisi dei progetti presentati all’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, l’articolo mette in evidenza la realtà, piuttosto distante dal mito.

Introduzione

Negli ultimi decenni, la Cooperazione Internazionale allo Sviluppo – CIS è cambiata profondamente (Degnbol-Martinussen & Engberg-Pedersen, 2003). L’idea di creare sviluppo grazie al trasferimento verticale di conoscenza ed input finanziari verso i paesi più poveri si è andata arricchendo di dimensioni e contenuti: diritti umani, sostenibilità, inclusività, partecipazione, interdipendenza, partnership, per citarne i principali. Ad un’attività prevalentemente pubblica e top-down, si è andata ad aggiungere l’azione bottom-up del settore privato come attore di sviluppo. La relazione tra imprese, società ed ambiente è stata riconosciuta come interdipendente (Porter & Kramer, 2006; 2011), e la prospettiva di Creazione di Valore Condiviso (CVS) ha assunto significato particolare nei Paesi in Via di Sviluppo (Cafferata, 2009). Il settore privato è considerato oggi parte del sistema globale di CIS per ridurre le

disuguaglianze (Deloitte, 2018) e affrontare i problemi sociali e ambientali (Santos et al., 2015; Haigh et al., 2015).

Il panorama appena delineato trova riscontro nelle numerose innovazioni sovranazionali e nazionali, come la citata Agenda 2030 (ONU, 2015), il Nuovo Consenso Europeo Sullo Sviluppo (UE, 2017), e alcune legislazioni nazionali, come la riforma del sistema italiano di cooperazione internazionale (Legge 125/2014). Con tale intervento, il legislatore ha introdotto il concetto di “Profit for development” (PFD) che ha consentito alla Agenzia Italiana di Cooperazione allo Sviluppo (AICS) di lanciare nel 2017 un programma di bandi annuali per il finanziamento di iniziative imprenditoriali in linea con gli OSS.

Il PFD si ispira alle teorie su business inclusivo (IB) e modelli di business inclusivi (IBM). Le principali evidenze fornite dalla letteratura e dalla pratica a livello internazionale suggeriscono di indagare il PFD secondo la prospettiva delle organizzazioni ibride (Schoneveld, 2020) con particolare riferimento alle partnership *cross-settoriali* (Austin e Seitanidi, 2012) o *ibride* (Zhu e Sun, 2020).

Il presente articolo mira pertanto a rispondere alle seguenti domande di ricerca: 1) Come ha risposto il settore privato italiano ai cambiamenti istituzionali nella CIS orientanti al Profit for Development?; 2) I progetti di business inclusivi e sostenibili nella CIS sono ispirati a modelli di organizzazioni ibride?

La ricerca si concentra sull'esito dei bandi degli anni 2017, 2018 e 2019, focalizzandosi sui progetti presentati e selezionati e sull'ibridazione dei modelli di business delle proposte progettuali. L'analisi che si presenta è basata su dati primari e originali, avendo gli autori collaborato alla valutazione delle proposte pervenute. Anche se è rilevabile una crescente attenzione del settore privato per CIS e OSS, i risultati mostrano una risposta limitata al bando AICS e una inadeguata conoscenza dei *business model* necessari ad operare in contesti che siano di cooperazione allo sviluppo e non di mera internazionalizzazione.

Background teorico

La cooperazione internazionale allo sviluppo

Nata ufficialmente dopo la Seconda guerra mondiale, la CIS fino agli anni '70 era essenzialmente un'azione pubblica, che vedeva le organizzazioni for profit (OFP) giocare un ruolo secondario e limitato all'essere appaltatori o fornitori. Tralasciando l'impegno privato profuso in iniziative filantropiche, che non va confuso con la vera Responsabilità Sociale di Impresa (Zamagni & Bruni, 2013), il quadro muta a partire dagli anni '70, con la nascita delle organizzazioni della società civile nazionale e internazionale – organizzazioni non profit (ONP) (Wegner, 1993).

Due mondi – pubblico e privato – con chiari spazi di azione prima delimitati, i cui confini si stanno oggi dissolvendo con la possibilità di creare *ibridi* (Holt & Littlewood, 2015). Questi possono essere definiti come organizzazioni che “combinano diverse logiche di funzionamento [...], tratti e idee dei diversi idealtipi organizzativi che riflettono” (Alexius & Furusten 2019, p. 549). Una distinzione che si configura come un continuum che, anche agli estremi, presenta elementi di entrambi (Austin et al., 2006). Il cambio di paradigma appena descritto appare dovuto a due fenomeni: 1) uno *zeitgeist* pro-business (Dees, 1998); 2) la commercializzazione del settore non profit (Eikenberry & Kluver 2004; Liu & Ko, 2012; Mullins et al. 2012). Potremmo sintetizzare questo processo come segue: Efficienza per le ONP, “Umanizzazione” per le OFP.

Da una prospettiva teorica, anche se le questioni etiche accompagnano gli albori dell'economia politica (Smith, 1790), è solo dagli anni '80 che l'etica aziendale suscita un crescente interesse. Questo ha prodotto diversi concetti e approcci (*Corporate Social Responsibility, Triple Bottom Line, Corporate Social Entrepreneurship, Shared Value Creation, Global Corporate Citizenship*) che evidenziano le opportunità per il settore privato for-profit nella CIS, contribuendo allo sviluppo sostenibile ed inclusivo nel Sud del mondo facendo profitti. Un approccio che ha riscontrato un diffuso consenso internazionale,

anche grazie all'Agenda del Millennio delle Nazioni Unite (2000) e relativi *Millennium Development Goals* – MDGs, e altre pietre miliari (Knutsson, 2009). L'ultimo step è rappresentato dalla Agenda 2030, approvata nel 2015, che ha riconosciuto esplicitamente il ruolo delle OFP come motori di crescita economica ed inclusiva (Paragrafo 67 della dichiarazione della risoluzione A/RES/70/1).

Business inclusivo e sostenibile e imprenditoria sociale per gli SDGs

Prahalad e Hart (2002) hanno sostenuto che le OFP possono ampliare il proprio potenziale commerciale sfruttando “il patrimonio” alla base della piramide (BdP). Questo capitalismo inclusivo (Yunus et al., 2012; Prahalad, 2009) consente la creazione di modelli di business inclusivo (Inclusive Business, IB) di cui beneficiano le comunità a basso reddito includendole nella catena del valore dell'azienda come consumatori, produttori, imprenditori o dipendenti (George et al., 2012; UNDP, 2008). Sono quindi indirizzati a coloro che sono normalmente esclusi da transazioni commerciali tradizionali (Eldar, 2017; Ranjatoelina, 2017; Halme et al., 2012). In questo senso, il concetto stesso di IB converge con l'imprenditorialità sociale (Michelini e Fiorentino, 2012). Dal punto di vista strategico, ricerche recenti hanno evidenziato il nesso positivo tra Imprenditoria Sociale e OSS (es.: Wang et al., 2020; Günzel-Jensen et al., 2020; Eichler e Schwarz, 2019; Littlewood e Holt, 2018; Quiroz-Nino e Murga-Menoyo, 2017; Doherty, 2018). Dal punto di vista organizzativo, Imprenditoria Sociale e IB possono essere letti nella prospettiva delle organizzazioni ibride (van der Byl e Slawinski, 2015). Infatti, l'IB sperimenta tensioni strategiche e organizzative nel tentativo di bilanciare equamente obiettivi sociali, ambientali ed economici (Schoneveld, 2020). Inoltre, le organizzazioni ibride possono giocare un ruolo rilevante nel raggiungimento degli OSS sia nella dimensione domestica (Horne et al., 2020) sia estera (Conway et al., 2019). Ciononostante, la misurazione dei benefici apportati dalle singole imprese al set di indicatori dell'Agenda 2030 rimane problematica (Tabares, 2020). Un aspetto fondamentale è sicuramente il suo impatto sulla vita dei poveri (George et al., 2012). Sebbene Prahalad e altri sostengano che per ridurre la povertà basta portare nel mercato la BdP, indipendentemente dai

servizi o dai prodotti venduti, altri studi confutano tale generalizzazione (Banerjee & Duflo, 2011; Karnani, 2007). Inoltre, manca una teoria che identifichi gli elementi strutturali e funzionali che rendono le organizzazioni ibride più efficaci di altre (Eldar, 2017). Un aspetto fondamentale dell'IB nella prospettiva delle organizzazioni ibride riguarda le opportunità di partnership tra OFP e ONP definite *cross-settoriali* (Austin e Seitanidi, 2012) o *ibride* (Zhu e Sun, 2020), che costituiscono un meccanismo efficace per superare le difficoltà di attuazione dell'inclusione della BdP nel processo di creazione del valore. In particolare, le partnership ibride consentono di coordinare le attività con l'ampia varietà di stakeholder presenti nei diversi paesi e condividere efficacemente informazioni e conoscenza in merito alle best practice con partner locali (Brugmann e Prahalad, 2007). Inoltre, nel contesto della CIS, i partenariati sono fondamentali per attuare i modelli IB e rispondere ad un'ampia gamma di problemi sociali, fornendo allo stesso tempo vantaggi per le organizzazioni partner. Tuttavia, il ricorso a queste forme di collaborazione è generalmente poco diffuso (Murphy et al., 2015) e il ruolo delle partnership, data la loro importanza per lo sviluppo e l'implementazione di IB, merita di essere ulteriormente problematizzato (Schoneveld, 2020).

Contesto empirico e metodologia

La riforma italiana della Cooperazione allo Sviluppo nel 2014 (legge 125) ha anticipato obiettivi e principi dell'Agenda 2030, soprattutto per quel che riguarda il ruolo del settore privato profit, riconoscendone il ruolo di attore di sviluppo (art. 27). La riforma ha inoltre consentito la costituzione dell'Agenzia italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), che ha ad oggi pubblicato 3 bandi di cooperazione per le imprese private. I dati qui presentati sono stati raccolti attraverso un esame approfondito dei documenti presentati da ciascun *applicant*.

Nel panorama italiano, il bando ha sicuramente rappresentato una significativa innovazione e al contempo una grande sfida per la cooperazione e le imprese italiane che fino ad allora non avevano

mostrato uno spiccato interesse per il settore – se non in termini filantropici. In linea con le *best practice* internazionali, il bando presentava un rapporto di co-finanziamento richiesto ai richiedenti (start-up escluse) di almeno il 50% del valore totale del progetto.

Il bando 2017 ha raccolto 25 proposte, di cui 13 sono stati ammessi a finanziamento; il bando 2018 ha raccolto 40 proposte e sono stati ammessi a finanziamento 23 progetti; nel 2019 sono pervenute 52 proposte, di cui 15 ammesse a finanziamento (Figura 1).

Sulla base di queste unità di osservazione, lo studio è stato articolato in due fasi: 1) un'analisi documentale di tutte le proposte di progetto presentate attraverso l'analisi del testo e la statistica descrittiva; 2) la raccolta di dati primari attraverso interviste personali telefoniche semi-strutturate con i manager responsabili delle aziende che hanno partecipato alle call. Il protocollo dell'intervista si è concentrato sullo stato generale del progetto, con un focus specifico sulle relazioni inter-organizzative in termini di equilibrio di potere, processo decisionale e procedure tra l'organizzazione nel paese d'origine e gli stakeholder locali.



Figura 1: numero dei progetti finanziati per anno

Discussione dei risultati

Si fornisce di seguito una breve panoramica dei progetti presentati, con particolare attenzione a quelli che sono stati selezionati e finanziati. I bandi prevedevano tre categorie di proposte: a) Nuovi progetti proposti da imprese già operanti; b) Nuovi progetti presentati da nuove imprese (start-up); c) Progetti già realizzati in altri Paesi o in sperimentazione (scaling-up).

In risposta al primo bando pubblico, l'AICS ha ricevuto proposte da 25 aziende di cui 13 meritevoli di finanziamento. La qualità generale è risultata essere relativamente bassa (punteggio medio 60,4/100). Anche grazie ad ingenti sforzi in termini di comunicazione da parte dell'Agenzia, il quadro che presenta il secondo bando, nel 2018, è migliore: aumenta il numero delle proposte ed il punteggio medio di tutti i progetti selezionati (86,87/100). Il terzo ed ultimo bando (2019), è stato ritardato a causa dello scoppio della pandemia Covid-19, che potrebbe aver inciso anche sul numero inferiore di candidature. In questo caso, il punteggio medio dei 15 progetti che hanno ricevuto una valutazione positiva è stato di 79,01.

La composizione dettagliata di questi punteggi rivela le grandi difficoltà delle imprese proponenti nel costruire buone partnership con organizzazioni sia italiane sia locali per disegnare progetti inclusivi e innovativi economicamente sostenibili. Questi problemi rivelano una diffusa ed insufficiente competenza e capacità della maggior parte delle OFP italiane nel formulare progetti di CIS, e quindi nel cogliere le emergenti opportunità nei paesi a basso reddito.

Per quanto riguarda i paesi di destinazione, la Figura 2 mostra la distribuzione dei progetti finanziati considerando tutte le candidature.

È anche interessante concentrarsi sui settori rappresentati dal totale dei progetti finanziati (Tabella 1) e sugli OSS che sono stati dichiarati come centrali rispetto ai progetti ammessi a co-finanziamento (Figura 3).

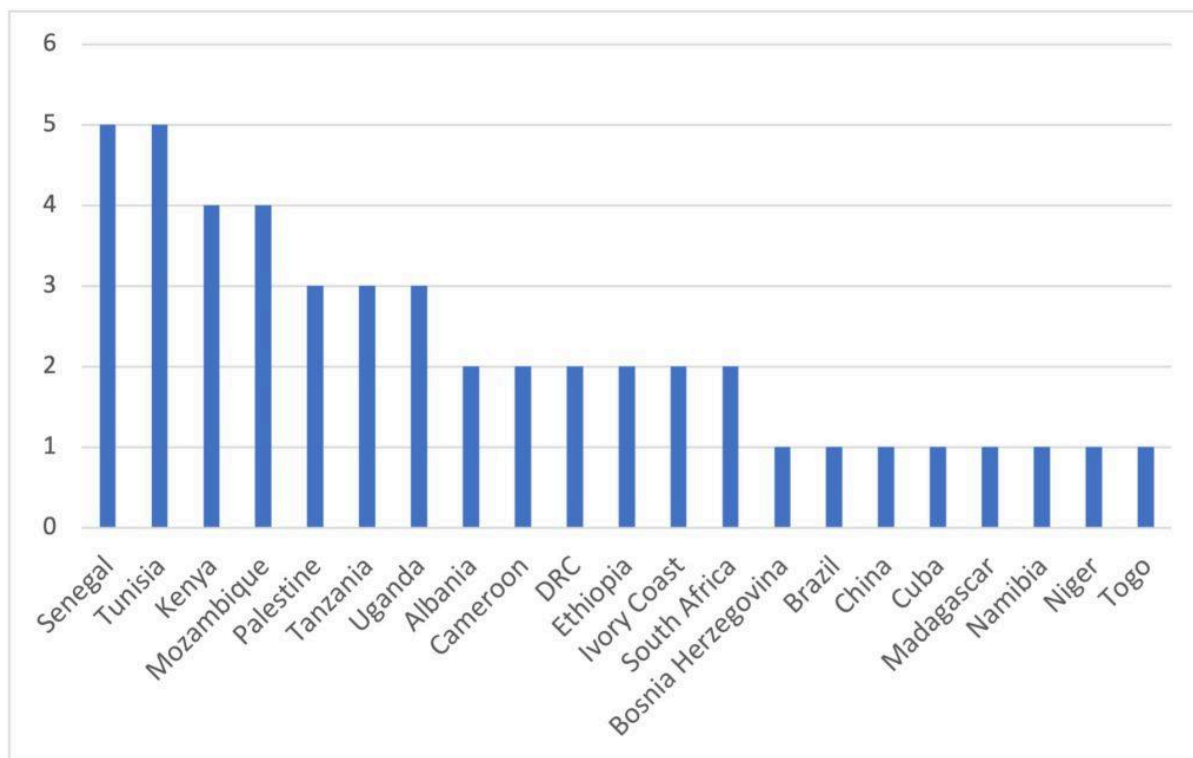


Figura 2: Distribuzione dei progetti per paese, tutti i bandi

Tabella 1: descrizione dei progetti finanziati per tipo di richiedenti e per settore

Settore per tipo di <i>Applicant</i>	2017	2018	2019	TOTALE
Nuovi progetti proposti da imprese già operanti	2	10	9	21
Agricoltura		2	2	4
Agrifood		1	3	4
Cosmetica			1	1

Sanitario			1	1
Filiera del Piretro		1		1
Energie Rinnovabili		2		2
Supporto all'Imprenditoria Sociale	1			1
Turismo			1	1
Gestione dei Rifiuti		1		1
Purificazione Acqua	1			1
NA		3		3
Formazione			1	1
Start-up	4	7	3	14
Agricoltura	2		1	3
Agrifood		2	1	3
Accessori per l'infanzia		1		1
Fashion		1		1

Fashion			1	1
Energie Rinnovabili		1		1
Supporto all'Imprenditoria Sociale	1			1
Turismo		2		2
Formazione	1			1
Scaling-up	7	6	3	16
Agricoltura	1			1
Agrifood		1	1	2
Agrosilvicoltura	1		1	2
Cambiamento climatico	1			1
Energia		1		1
Sanitario		1	1	2
ICT		2		2
Energie Rinnovabili	1			1

Supporto all'Imprenditoria Sociale	1			1
Turismo	1			1
Gestione dei rifiuti	1	1		2
TOTALE	13	23	15	51

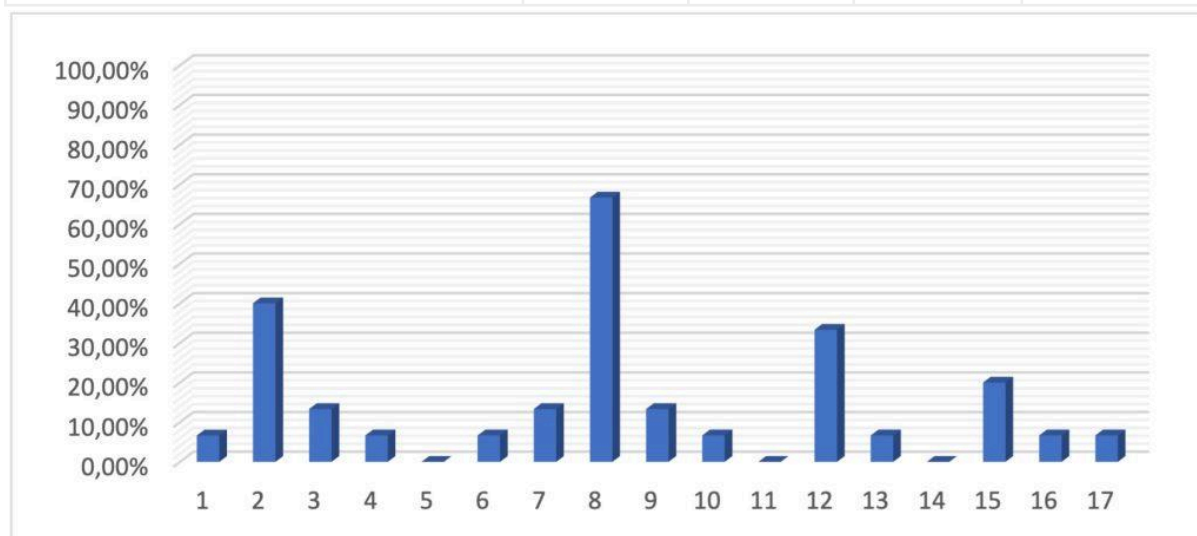


Figura 3: OSS oggetto dei progetti presentati (tutti i Bandi Profit)

Una ulteriore analisi riguarda il livello di ibridazione organizzativa che le imprese partecipanti ai Bandi Profit hanno dimostrato attraverso le proposte presentate. Tratto tipico dei progetti di cooperazione internazionale di tipo *profit for development* è l'alta qualità delle partnership realizzate sia in ottica *value chain* (partnership verticali), sia rispetto agli attori locali espressioni della società civile (partnership orizzontali). In chiave organizzativa, è possibile analizzare questa capacità di finalizzare relazioni positive di business come la capacità di sviluppare modelli di business ibridi, capaci di perseguire finalità di business, tipiche delle imprese *for profit*, con impatti di sostenibilità in chiave olistica, espressione di realtà *not for profit*. Con un punteggio medio del 78% nei tre bandi, i

partenariati costruiti dai candidati mostrano una composizione mista in cui le parti pubbliche, private e del terzo settore svolgono ruoli diversi, come mostrato nella Figura 4 e nella Tabella 2.

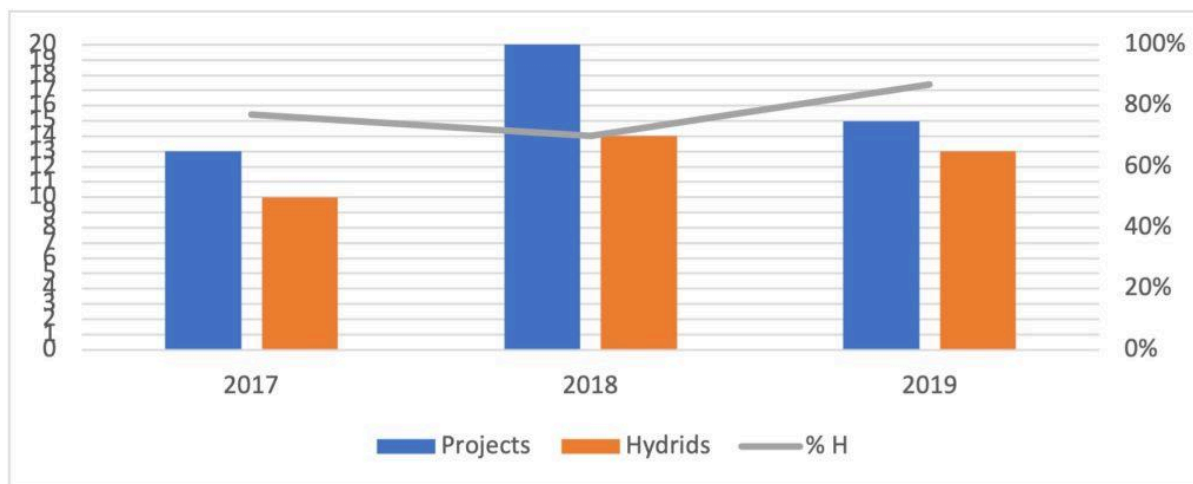


Figura 4: Livello di ibridazione dei business model oggetto dei progetti presentati (tutti i Bandi Profit)

Tabella 2: composizione ibrida delle partnership (tutti i Bandi Profit)

Bando	Progetti	Ibridi	% H	Attori pubblici	Attori Privati	Terzo Settore
2017	13	10	76,92	3	0	7
2018	20	14	70,00	3	14	14
2019	15	13	86,67	6	10	10

Le osservazioni relative al bando 2017 mostrano una chiara dicotomia nella costruzione del partenariato tra privato, pubblico e terzo settore. Questa evidenza si è ridotta nelle annate successive, dove nella maggior parte delle proposte il partenariato si è ulteriormente arricchito per tipologia e numero di partner, come riassunto nella Tabella 3.

Bando	Progetto	Tipo di partner			N. di Partners
		Pubblico	Privato	Terzo Settore	
2017	1	X			2
	2	Non dichiarato			
	3			X	1
	4			X	1
	5	Non dichiarato			
	6	X			1
	7			X	1
	8			X	1
	9			X	1
	10	Non dichiarato			
	11	X			1
	12			X	2
	13			X	1
2018	1	X	X	X	6

	2			X	2
	3		X	X	5
	4			X	2
	5		X		1
	6		X	X	3
	7	X		X	4
	8		X		1
	9			X	2
	10		X		2
	11			X	1
	12		X		1
	13		X	X	2
	14		X	X	2
	15			X	2
	16	X	X	X	6
	17		X	X	4

	18		X	X	2
	19		X		1
	20		X		1
2019	1		X	X	2
	2		X		1
	3	X	X		2
	4	X	X		6
	5			X	1
	6	X	X	X	3
	7	X	X	X	9
	8	X		X	3
	9		X	X	2
	10			X	1
	11		X		1
	12		X	X	2
	13			X	2

	14			X	1
	15	X	X		2

Tabella 3: composizione delle partnership (tutti i Bandi Profit)

Conclusioni

Anche se non è ancora possibile valutare l'effettiva sostenibilità dei progetti finanziati dall'AICS, la discussione dei dati preliminari apre ad alcune conclusioni.

In primo luogo, il numero relativamente basso di richiedenti suggerisce che parte del settore privato trascura le opportunità di business abbinate alla cooperazione internazionale (RP1). In secondo luogo, non tutti i progetti erano in linea con principi di business inclusivo e CIS, e in alcuni casi erano invece progetti di internazionalizzazione (RP2). Questo si riflette in molte delle proposte nei bandi 2017, 2018 e 2019 – quest'ultimo, essendosi concluso solo a metà 2020, potrebbe anche aver risentito degli effetti della pandemia legata al Covid-19 sulla riduzione dei partenariati. L'ibridazione delle proposte è un fattore crescente in termini di eterogeneità delle proposte e dei partenariati (in numero e tipo), superando la dicotomia iniziale (privato/pubblico/terzo settore) mostrata nel primo bando. Tuttavia, anche se i dati mostrano un crescente interesse nell'impegno delle OFP nella CIS, c'è ancora un gap culturale e manageriale da risolvere, soprattutto in relazione alla creazione di organizzazioni ibride e modelli di business inclusivo.

Concludendo, il nostro studio mostra che l'impegno del settore privato nella CIS dovrebbe essere perseguito sia aumentando la consapevolezza delle opportunità di mercato sia educando gli attori privati sui principi fondamentali della responsabilità e della cooperazione internazionale allo sviluppo per aumentare il livello qualitativo di tali iniziative.

Bibliografia

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). 'Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 1–22.

<https://doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation a review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.

Banerjee, A. & Duflo, E. (2011). *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*. Public Affairs.

Brugmann, J., & Prahalad, C.K. (2007) Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 85, 80–90.

Cafferata R. (2009) *Management in adattamento*, Il Mulino.

Conway, D., Robinson, B., Mudimu, P., Chitekwe, T., Koranteng, K. & Swilling, M., (2019). Exploring hybrid models for universal access to basic solar energy services in informal settlements: case studies from South Africa and Zimbabwe. *Energy Res. Soc. Sci.* 56, 101202

<https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.05.012>

Dees, JG (1998). The meaning of “social entrepreneurship.” *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.

https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deese_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Degnbol-Martinussen, J. & Engberg-Pedersen, P. (2003). *Aid: understanding international development cooperation*. Zed Books.

DeLab (2017) *Stato dell'arte del coinvolgimento del Privato Profit Italiano nella Cooperazione Internazionale secondo il modello del Business Inclusivo: dati, strumenti e processi di azione*. https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2017/04/delab_AICS_master.pdf

Deloitte (2018). The rise of social enterprise, Global Human Capital Trends.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Doherty, B., (2018). Gender equality and women's empowerment through fair trade social enterprise: case of divine chocolate and Kuapa Kokoo. *Entrep. Sustain. Dev. Goals (Contemporary Issues Entrep. Res. 8)*. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008014>

Eichler, G.M. & Schwarz, E.J., (2019). What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature. *Sustainability*, 11, 522. <https://doi.org/10.3390/su11020522>

Eikenberry, A.M. & Kluver J.D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Faculty Publications*, 64, 132–140.

<https://digitalcommons.unomaha.edu/pubadfacpub/34>

Eldar O. (2017). The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations, 2017 *Columbia Business Law Review*, 92-194. https://scholarship.law.duke.edu/faculty_scholarship/3637

George, G., McGahan, A.M. & Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 49: 661-683.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048>

Ghosh S. & Rajan J. (2019). The business case for SDGs: an analysis of inclusive business models in emerging economies, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*,

<https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1591539>

Günzel-Jensen, F., Siebold, N., Kroeger, A. & Korsgaard, S. (2020). Do the United Nations' Sustainable Development Goals matter for social entrepreneurial ventures? A bottom-up perspective. *J. Bus. Ventur. Insights*, 13, e00162.

<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00162>

Haigh N., Walker J., Bacq S. & Kickul J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12.

<https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.5>

Halme M., Lindeman S. & Linna P. (2012). Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n°4, pp. 743-784.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x>

Holt D., & Littlewood D. (2015). Identifying, mapping, and monitoring the impact of hybrid firms.

California Management Review, 57(3), 107–125. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.107>

Horne, J., Recker, M., Michelfelder, I., Jay, J. & Kratzer, J. (2020). Exploring entrepreneurship related to the sustainable development goals – mapping new venture activities with semi-automated content analysis. *J. Clean. Prod.* 242, 118052,

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118052>

Karnani, A. (2007). 'Doing well by doing good – case study: "Fair & lovely" whitening cream'. *Strategic Management Journal*, 28, 1351–7. <https://doi.org/10.1002/smj.645>

Knutsson B. (2009), The Intellectual History of Development: Towards a Widening Potential Repertoire, *Perspectives*, No. 13,
https://www.academia.edu/34239088/The_intellectual_history_of_development

Likoko E. & Kini J. (2017). Inclusive business—a business approach to development, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Volume 24, Pages 84-88, ISSN 1877-3435,
<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.03.001>

Littlewood, D. & Holt, D., (2018). How social enterprises can contribute to the sustainable development goals (SDGs) – A conceptual framework. *Contemp. Issues Entrepreneurship Res.* 8, 33–46. <https://eprints.whiterose.ac.uk/129474/1/Chapter%20-%20So->

Liu, G. & Ko, W.W. (2012). Organizational learning and marketing capability development: a study of the charity retailing operations of British social enterprise. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, pp. 580–608. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764011411722>

Michelini, L., & Fiorentino, D., (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal* 8 (4), 561-577.

Mullins, D., Czischke, D. & van Bortel, G. (2012). Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organisations. *Housing Studies*, 27, pp. 405–417.
<https://doi.org/10.1080/02673037.2012.689171>

Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2015). Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145-162.

Porter M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Porter M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-85.

<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Prahalad, C. K. (2009). *The fortune at the bottom of the pyramid, revised and updated 5th anniversary edition: Eradicating poverty through profits*. FT Press.

Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid, *Strategy+ Business*, 26, 54–67. <https://www.strategy-business.com/article/11518>

Quiroz-Niño, C. & Murga-Menoyo, M.A., (2017). Social and solidarity economy, sustainable development goals, and community development: the mission of adult education & training. *Sustain. Times* 9, 2164.

<https://doi.org/10.3390/su9122164>

Ranjatoelina, J. (2017). What is an inclusive business model? An ‘extended resource-based theory’ definition built on the investigation of three inclusive enterprises in France. XXVIème conférence annuelle de l’Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Jun, Lyon, France.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01987171/document>

Santos F., Pache A.C. & Birkholz C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57 (3), 36–58.

<https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>

Schoneveld, G. C. (2020). Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business. *Journal of Cleaner Production*, 124062,

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>.

Smith A. (1790), *The Theory of Moral Sentiments*, Sixth Edition, Strahan and others.

Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia, *Journal of Cleaner Production*, Volume 280, Part 1, 124615, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

UNDP (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*, UNDP.

UNDP (2010). *Brokering Inclusive Business Models*. UNDP.

van der Byl, C., & Slawinski, N., (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: a review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization and Environment* 28 (1), 54-79.

Wang X., Yuen K.F. , Wong Y.D. & Li K.L. (2020). How can the maritime industry meet Sustainable Development Goals? An analysis of sustainability reports from the social entrepreneurship perspective, *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 78, 102173, ISSN 1361-9209, <https://doi.org/10.1016/j.trd.2019.11.002>

Yunus M., Sibieude T. & Lesueur E. (2012). “Social Business and big business: innovative, promising solution to overcome poverty?”, *Field Actions Science Report, Special Issue 4*, pp. 68-74. <https://journals.openedition.org/factsreports/1574>

Zamagni, S., & Bruni, L. (Eds.). (2013). *Handbook on the economics of philanthropy, reciprocity and social enterprise*. Edward Elgar Publishing.

Zhu, R., & Sun, S. L. (2020). Fostering generative partnerships in an inclusive business model. *Sustainability*, 12(8), 3230.

La responsabilità sostenibile tra sviluppo del territorio e sostenibilità sociale

Simona Fortunati

La Corporate Social Responsibility si rileva uno strumento di sviluppo territoriale e di sostenibilità ambientale utilizzato dalle imprese che lo includono sempre più spesso nelle strategie d'impresa. Lo studio riguarderà alcuni casi di aziende che adottano iniziative di Corporate Social Responsibility in linea con il loro modello di business.

Parole chiave: CSR, sostenibilità, stakeholders, Agenda 2030, sviluppo territoriale

Introduzione

Il concetto di CSR si è molto evoluto negli ultimi anni coinvolgendo soggetti e imprese che sempre più spesso hanno implementato quest'interazione in un'ottica di miglioramento sia sociale che aziendale (Azzarita et al. 2010). Il comportamento responsabile assume un ruolo fondamentale quando si pone da intermediario tra l'azienda e gli stakeholders che sono coinvolti direttamente o indirettamente. Il modello organizzativo gestionale riflette molto spesso non soltanto gli interessi dell'azienda di fare business ma anche quelli che pongono ambiente, lavoratori e comunità al centro di questa importante dimensione (Perrini and Tencati 2006). La parola innovatività sotto quest'aspetto ha risentito dei cambiamenti che si sono susseguiti in questi anni e che hanno inciso sul modo di fare impresa. Valore e attenzione alla comunità diventano dunque elementi vincenti per un'azienda che decide di fare CSR (Gazzola 2012). Una definizione sulla CSR era stata già data nel 2001 dalla Commissione Europea nel Libro Verde che appunto l'aveva definita "l'integrazione volontaria da parte delle imprese di preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nelle loro relazioni con i loro stakeholders (European Commission 2011). Anche una buona comunicazione e politiche manageriali

adeguate sono in grado di portare una certa credibilità e visibilità alle aziende che adottano politiche di CSR che si pongono come elemento di aggregazione del contesto aziendale e di integrazione per la competitività anche sul mercato. Le linee guida dell'ISO 26000 si rivolgono ad aziende che vogliono contribuire allo sviluppo della sostenibilità nell'ottica di una responsabilità sociale d'impresa e sottolineano l'importanza delle aree in cui la CSR agisce: quali la governance, la comunità, la trasparenza e l'ambiente ed una correttezza nei confronti di fornitori e consumatori (Schwartz and Tilling 2009). Nella definizione delle proprie strategie di business, la tematica della CSR è sicuramente un fattore chiave per la crescita dell'economia globale e della sostenibilità un fattore economico ma anche un legame con altri obiettivi che devono esplicitarsi in un'ottica di miglioramento continuo con obiettivi sociali e ambientali. La norma ISO 26000 È composta da una parte che rappresenta una guida ai termini chiave e al concetto generale di CSR e da una parte operativa che spiega a livello pratico come attuare comportamenti socialmente responsabili all'interno della propria azienda. L'azienda che attua politiche interne ad minor impatto ambientale riduce costi interni con vantaggi sui bilanci delle stesse aziende con effetti positivi sull'ambiente di lavoro e sul miglioramento della qualità all'interno dell'azienda (Hahn 2013). La CSR svolge dunque un ruolo di driver orientato al mercato e alla sostenibilità ambientale.

Letteratura rilevante

Le linee guida dell'OCSE hanno definito la responsabilità sociale d'impresa “come un canale di comunicazione e sviluppo dell'innovazione e trasferimento di conoscenze nel contesto degli investimenti per lo sviluppo sostenibile” (Caroli and Tantalo 2009). Sull'azienda ricade la duplice responsabilità che incide al livello aziendale che si riflette sul mondo esterno con comportamenti che incidono sul benessere della società. Dunque fare impresa è sicuramente importante purché si rispetti l'etica e l'attenzione per il sociale. Diverse sono le aree che interessano gli ambiti della gestione nelle imprese dalla produzione, al marketing, alle risorse umane agli aspetti finanziari e al controllo dei rischi

(Perrini e Tencati,) e dunque sono necessarie linee guida che aiutino le aziende ad evolversi ed a crescere per implementare queste pratiche a vantaggio della società rafforzando il contesto in cui operano (Porter and Kramer 2006). Dunque la CSR è un nuovo modo di fare impresa che deve tenere conto di molte variabili per rispondere sempre puntualmente ai segnali degli stakeholders (Vázquez-Burguete, Sahelices-Pinto, and Lanero-Carrizo 2017) e come leva di innovazione e tecnologia investendo l'intero processo produttivo (Pedersen, Gwozdz, and Hvass 2018).

Responsabilità sociale d'impresa e sviluppo del territorio

La CSR ha un legame molto stretto con il territorio di appartenenza. Infatti una caratteristica fondamentale distintiva di questo modello è proprio quella di voler creare tutta una serie di servizi che possano aiutare la comunità e le iniziative sociali ad essa connesse. Questo aspetto sociale è fondamentale per il benessere della stessa azienda con benefici tangibili nel medio lungo periodo. In questo anche la comunicazione svolge un ruolo chiave. Infatti una buona rete di networking permetterà meglio di conoscere le realtà attive sul territorio e portare a collaborazioni e progetti che riflettano le necessità di tutte le parti coinvolte in questo processo con vantaggi bilaterali. Sempre più imprese e organizzazioni apportano notevoli cambiamenti alla governance aziendale andando anche a modificare il modo con il quale le imprese si pongono in relazione con il territorio e con l'ambiente. Le imprese hanno migliorato la loro organizzazione anche a livello strutturale con lo sviluppo di tecnologie abilitanti per la crescita dell'azienda e la sostenibilità sociale.

La dimensione sociale dunque permea fortemente all'interno dell'organizzazione con processi sempre più contestualizzati che mirano ad far raggiungere obiettivi prefissati. Un'azienda deve avere la capacità di interagire con il territorio e con le esigenze evolutive aziendali affinché innovazione e sviluppo possano diventare aspetti fondamentali ai quali tendere per vedere migliorata anche la gestione aziendale. La CSR per poter esplicitare pienamente le sue caratteristiche necessita dell'applicazione di

diversi principi, che vanno dalla sostenibilità ambientale, alla volontarietà, alla trasparenza, alla qualità e alla collaborazione tra le varie attività aziendali. Si ritiene necessario che l'impresa abbia la capacità di evolversi nel tempo proprio tenendo conto dei fattori che la caratterizzano. Un uso consapevole delle risorse unito alla qualità dei processi produttivi con azioni di trasparenza e di coordinamento tra i vari livelli aziendali sono elementi che contribuiscono allo sviluppo dell'ambiente esterno e all'azienda stessa. Un cambiamento di paradigma sicuramente si rende necessario alla luce della domanda sempre crescente di qualità dei servizi e dell'innovazione che le imprese intendono raggiungere per la competitività e l'integrazione con temi sociali, finanziari e del mondo della finanza. La credibilità e la valorizzazione del brand aziendale sono fattori di traino in grado di migliorare le prestazioni commerciali e sociali dell'azienda stessa. L'azienda dunque deve cercare di creare un vantaggio competitivo ma allo stesso tempo saper gestire dinamiche relazionali e di impresa tali da poter andare ad individuare le aspettative dei soggetti e le dinamiche relazionali. La "Teoria degli Stakeholder", elaborata da Freeman negli anni '80 mette in evidenza che "ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine e, pertanto, deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa in cui ha un interesse". L'azienda diventa dunque una grande realtà che deve contemperare molti interessi e spesso molto diversi tra di loro. Un approccio *stakeholder based* porta ad un'espansione della responsabilità dell'impresa che definisca la natura dell'impresa e il suo ruolo come istituzione sociale. L'azienda si pone al centro di una rete di relazioni che possono andare ad incidere sulla posizione dell'azienda stessa e sulle relazioni che ha intrapreso per realizzare un tessuto produttivo consapevole dell'importanza che riveste il sistema sociale dove è inserita. Tutti devono collaborare al bene della comunità per la promozione e lo sviluppo sociale, economico e per la salvaguardia dell'ambiente. Anche le aziende come organizzazioni hanno questo compito che deve portare necessariamente ad un percorso virtuoso di sviluppo locale. Una buona rete di strumenti che comprendano processi inclusivi e dialogo tra le parti interessate può promuovere processi di partecipazione attiva anche tra i cittadini -consumatori che sono gli attori del cambiamento che deve essere attuato. Le aziende devono essere poi in grado di trasferire ognuna il proprio

know-how per attivare meccanismi a livello di governance aziendale che comprendano percorsi di CSR. Anche le amministrazioni locali dovrebbero essere in grado di potenziare l'azione di coinvolgimento della cittadinanza per la diffusione a livello territoriale di modelli di sviluppo competitivi. Il coinvolgimento del territorio appare dunque fortemente connesso alla comunità locale per l'implementazione della formazione, la crescita delle imprese, una maggiore diffusione della conoscenza, e un maggior sviluppo dal punto di vista economico e sociale. Tutto questo si rende possibile con politiche adeguate che mirino a sviluppare le peculiarità del territorio per la crescita delle capacità relazionali e al funzionamento dei sistemi istituzionali anche attraverso adeguate politiche di sviluppo. Gli obiettivi che ciascun attore vuole perseguire devono essere visti in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale. Ognuno deve potersi fare carico delle richieste dei portatori di interesse per una visione condivisa e orientata a soddisfare l'interesse della comunità. La RST (Responsabilità sociale del territorio) coinvolge tutti gli attori in un'idea comune che è quella che influenzerà poi le scelte che riguardano le decisioni da prendere per lo sviluppo territoriale. Dunque anche l'impresa si pone non solo come soggetto economico ma anche come promotrice di innovazione sociale e ambientale. Dunque la RST deve perseguire obiettivi di coesione sociale, interagire con i portatori di interessi locali, per la ricerca di modalità relazionali e di relazioni efficaci tra soggetti. Nella Strategia Europa 2020 e nel Piano d'azione Imprenditorialità 2020, si fa riferimento alla CSR come un punto di partenza per l'inclusione della responsabile sociale anche in riferimento alle PMI che devono essere sempre pronte a poter rispondere alle esigenze del mercato nell'ottica di trasparenza e eticità. Gli aspetti della governance aziendale, della tutela dei lavoratori, dell'attenzione alla comunità e all'ambiente possono diventare strumenti efficaci per la valorizzazione degli asset aziendali permeando tanti settori trasversalmente. In questo contesto lo strumento del report di sostenibilità rappresenta un documento di rendicontazione delle azioni e dei progetti efficace per far conoscere l'impegno dell'azienda. Il report si basa sugli standard di rendicontazione internazionale (GRI standards) e nel rispetto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG's) per la misurazione delle imprese in tema di sostenibilità.

Metodologia

Il lavoro di ricerca è stato condotto su uno studio di cinque aziende che adottano pratiche di CSR. In particolare, le aree delle aziende esaminate nel lavoro di ricerca sono state quelle della governance, della comunità, dei lavoratori e dell'ambiente. Il documento adotta un approccio metodologico qualitativo basato sul protocollo per lo studio di un caso multiplo di tipo descrittivo definito da Yin (Yin, 2003) al fine di esaminare processi e situazioni ricorrenti e con l'obiettivo di ipotizzare conclusioni a seguito dello studio della realtà situazioni. Per i casi studio si è iniziato a definire il problema di ricerca della CSR come driver per l'ottimizzazione del valore all'interno delle industrie prese in esame basata sul loro stato attuale per ottenere risultati simili. La fase di preparazione e raccolta dei dati è stata pianificata secondo la sequenza degli argomenti da discutere e analizzata secondo il protocollo di ricerca seguito. L'analisi dei dati, dei documenti e delle informazioni è stata selezionata attraverso la documentazione presente sui siti web aziendali e sui bilanci sociali. Altre informazioni sono state selezionate sui social media e sui rapporti annuali ufficiali delle stesse società. Le aziende selezionate sono: Gruppo Mastrotto S.p.A, Palm S.p.A., BoxMarche S.p.A., Mediagraf S.p.A., Cooperativa Sociale Cascina Don Guanella.

Discussione e risultati

Il lavoro di ricerca è stato condotto su uno studio di cinque aziende rappresentative del territorio che adottano pratiche di CSR. La prima azienda oggetto di analisi è stata la Gruppo Mastrotto S.p.A. L'azienda ha sede a Arzignano (VI) con 2.200 dipendenti nel mondo e un fatturato di oltre 400 milioni di euro all'anno. Ha 19 stabilimenti di cui 14 in Italia ed altri nel mondo. L'azienda è impegnata a livello internazionale nella lavorazione di pelli bovine per l'arredamento, la pelletteria, la nautica ed altri settori affini. Il Gruppo si è distinto nel tempo per le innovazioni tecnologiche che hanno permesso alla direzione di anticipare sul mercato le nuove tendenze in base alle richieste del consumatore. L'azienda è

particolarmente attenta alla conformità allo standard ISO9001 e alle certificazioni ambientali ed alla sicurezza dei lavoratori. L'attenzione alla salute negli ambienti di lavoro è dimostrata anche dalla progettazione e dalla realizzazione di un caricatore industriale interamente elettrico – il primo al mondo – per la movimentazione delle pelli presente in tutti gli stabilimenti produttivi. Inoltre è dotata di un centro di ricerca per la sperimentazione e il monitoraggio delle caratteristiche chimico-fisiche delle pelli e per creare nuove proposte di progetti innovativi nell'ambito in cui lavora. Molto importante è l'attenzione al rispetto dell'ambiente attraverso l'implementazione di sistemi di riduzione dell'acqua e impianti di depurazione e riduzione delle emissioni di Co2 attraverso una produzione simultanea di energia elettrica e termica. Il Gruppo dunque si distingue per un modello di business consolidato che unisce l'attenzione per le esigenze della clientela, un'adeguata strategia di pianificazione e un miglioramento continuo nell'ottica della qualità. La **Gruppo Mastrotto** opera in conformità ai requisiti dello schema **2014/90/EU** per quanto riguarda il settore dell'equipaggiamento marittimo delle navi comunitarie, Gruppo Mastrotto opera in conformità ai requisiti dello schema IATF 16949:2016 per la produzione di pellame rifinito per interni auto. Le *best practices* di Gruppo Mastrotto in ambito ambientale e sicurezza sono state riconosciute con l'ottenimento del **Gold Rated**, il punteggio massimo della certificazione internazionale **LWG**, Leather Working Group con l'obiettivo di **sviluppare e mantenere un protocollo che valuti la conformità ambientale e le pratiche aziendali in merito alla sostenibilità, promuovendo miglioramenti nell'industria del pellame. Blauer Engel**, la certificazione governativa tedesca, testimonia la **qualità ecologica delle pelli prodotte da Gruppo Mastrotto**. Le pelli vengono prodotte con lo scopo di ridurre al minimo l'impatto sulla salute e sull'ambiente, durante la fase di produzione così come in quella di riciclaggio e smaltimento. I prodotti certificati Blue Angel tutelano maggiormente l'ambiente e la salute delle persone, grazie ad una serie di benefici concreti. "Sustainability, next level è per noi un valore fondante, perché crediamo di poter dare un contributo concreto, costruendo un mondo migliore per le nuove generazioni."

La seconda azienda oggetto di analisi PALM S.p.A. si trova a Viadana (MN) nasce negli anni 60' come impresa artigianale impegnata nella lavorazione del legno. Da sempre impegnata nel mercato dei pallet e degli imballaggi in legno sin dalla fase della progettazione secondo i principi dell'eco-design nell'ottica del risparmio economico e nel rispetto dell'ambiente secondo i principi dell'FSC (Forest Stewardship Council e del PEFC Programme for Endorsement of Forest Certification schemes). In quest'ottica si pone il progetto "Pallet a km 0" che ha portato l'azienda ad essere capofila di un'iniziativa per la piantumazione locale di pioppi con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'economia e dell'agricoltura del territorio e ridurre l'impatto ambientale dovuto al trasporto del legno su lunghe distanze. Valori come attenzione al sociale, ambientale e economica sono alla base della governance aziendale. Per la comunità l'azienda si impegna a creare valore per i dipendenti e per i clienti in un'ottica di miglioramento continuo. Importanti iniziative sono state adottate volontariamente per valorizzare i dipendenti, la qualità dei prodotti e la qualità del territorio e dell'ambiente. Da anni l'azienda redige il Report di responsabilità sociale per far conoscere agli stakeholders gli impegni intrapresi sia per il sociale, ma anche economici e quelli con il territorio. Per fare questo ha adottato i più recenti metodi di rendicontazione per la sostenibilità come i GRI (Global Reporting Initiative). Ha ricevuto numerosi premi per il suo impegno qualificato per le attività di CSR, per la strategia innovativa a livello industriale e per le innovazioni di prodotto o di servizio. Inoltre l'azienda ha avviato una stretta collaborazione per la valorizzazione e promozione del territorio attraverso una serie di progetti volti ad aiutare persone svantaggiate e con l'organizzazione di eventi che coinvolgono tutti i cittadini. Stipula inoltre convenzioni con i principali enti per tirocini e formazione ed offre borse di studio per ricerca e valorizzazione nell'ambito del ciclo di vita dei prodotti in legno. Per la parte riguardante l'ambiente l'azienda si adopera per ridurre gli impatti ambientali legati al ciclo di lavorazione. "Così come una pianta va curata affinché porti buoni frutti, anche la Responsabilità Sociale va coltivata con continuità in modo che i suoi frutti possano essere raccolti da tutti coloro che nell'impresa e con l'impresa vivono" (Primo Barzoni Presidente PALM S.p.A.).

La terza azienda oggetto di analisi è la BoxMarche S.p.A., l'azienda ha sede a Corinaldo (AN) opera dal 1969 progettando e realizzando packaging personalizzato, scatole, espositori ecc. I valori su cui si basa l'azienda sono l'attenzione verso la clientela, l'importanza della Partnership, la centralità dell'impresa e dell'organizzazione, il rispetto per l'ambiente e per il territorio, la qualità e il miglioramento continuo attraverso il metodo "Kaizen". L'azienda sviluppa processi di valore adattandoli alle esigenze di ogni progetto a cui si dedica, attraverso soluzioni di ottimizzazione della supply chain con un'attenzione fortissima alla customer satisfaction. L'azienda lavora nella massima sicurezza e nel rispetto dell'ambiente attraverso una ricca gamma di certificazioni ottenute (ISO 9001, EMAS, PEFC, FSC, ISO 14001) è inoltre dotata di certificazione per i sistemi di gestione per la sicurezza alimentare 22000 e la 45000 per la sicurezza e salute sui luoghi di lavoro. Ha ottenuto molteplici premi nazionali ed internazionali per qualità del lavoro, trasparenza, responsabilità sociale, culturale e ambientale. "La nostra Passione è diventata la nostra Missione. Giochiamo con la carta come da ragazzi, la stampiamo con colori infiniti, la pieghiamo alle funzioni e ai desideri. Sulle dita scorre il piacere tattile dei nostri effetti speciali. Realizziamo così "sogni di carta" in milioni di copie per confezionare emozioni, uniche" Per Boxmarche la mission è "Dai Beni Pesanti Ai Beni Pensanti".

La quarta azienda presa in esame è Mediagraf S.p.A. L'azienda ha sede a Noventa Padovana e si occupa da oltre trent'anni di stampa roto-offset e offset e di servizi integrati per l'editoria, la GDO, la comunicazione e il terzo settore e negli ambiti di promozione della cultura e dell'informazione, con etica e correttezza. In base a questo i valori principali di riferimento per l'azienda sono: l'eccellenza della produzione e la competitività nel mercato contribuendo anche al benessere dei propri dipendenti e dei propri clienti, l'attenzione alle innovazioni tecnologiche e ai rapporti sociali, la valorizzazione dei dipendenti, il rispetto della legalità, correttezza e trasparenza delle informazioni, la cooperazione con tutti coloro che vogliono perseguire gli obiettivi fissati dall'azienda e contribuire al rispetto dell'ambiente con attenzione all'uso delle risorse impiegate nel ciclo di lavorazione. L'azienda è certificata ISO 14001 e EMAS e per l'attenzione ad una gestione forestale responsabile PEFC e FSC.

Durante il periodo dell'emergenza sanitaria l'azienda ha convertito parte della produzione per la realizzazione di mascherine protettive riutilizzabili anti-droplet. Le mascherine sono riutilizzabili, grazie ai 20 filtri usa e getta inclusi nella singola confezione.

Ogni kit singolo è infatti composto da: 1 mascherina riutilizzabile e lavabile in PVC, 20 filtri intercambiabili usa e getta TNT Airlaid, un elastico e le istruzioni di montaggio. Oltre 12.000 mascherine sono state donate alla popolazione proprio per tutelare la salute dei cittadini. L'azienda ha inoltre realizzato un progetto dal titolo "Mediagraf belle storie!". Ogni singola storia, ogni percorso, ogni esperienza vissuta è un tassello che dà forma all'azienda che oggi siamo. Ogni anno l'azienda con queste storie realizza un calendario. La nostra mission, enunciata nello statuto, è "lo svolgimento di qualsiasi attività nel campo editoriale, multimediale e tipografico o comunque attinente alla promozione della cultura e dell'informazione con etica e correttezza".

L'ultima azienda oggetto di studio è stata la Cooperativa Sociale Cascina Don Guanella con sede a Valmadrera (LC). Nasce dalla storia dell'Opera Don Guanella ed è una comunità educativa. Il fondo agricolo su quale si estende ospita delle grandi stalle e un avviato all'allevamento di ovini e caprini, e si è avviata la produzione della vite e dell'ulivo con laboratori per la trasformazione dei prodotti e un agriturismo per la ristorazione con cibi a "km.0". La Cascina Don Guanella si propone di raggiungere degli obiettivi istituzionali che privilegino la centralità della persona e dei soggetti svantaggiati. Essa opera attivamente nel territorio anche attraverso l'auto-organizzazione da parte dei cittadini e la partecipazione attiva dei soci lavoratori, avviando anche percorsi di integrazione socio-lavorativa di soggetti che si trovano in difficoltà anche attraverso le segnalazioni dei Servizi Sociali Territoriali. L'azienda dunque persegue obiettivi quali: il rafforzamento dei rapporti con gli enti locali; miglioramento e potenziamento dei rapporti con il terzo settore e l'accrescimento dei rapporti con i cittadini della comunità locale. Ha dato vita ad una filiera interna di trasformazione dei prodotti e delle materie prime prodotte in loco per un valore economico aggiunto e nuove occasioni di inserimento lavorativo in modo da avviare le attività di stoccaggio del vino e dell'olio prodotto in proprio che vende

al dettaglio. Interessante è stata la costruzione di una serra a vetri per le coltivazioni più pregiate anche attraverso il sistema idroponico. La cooperativa ha partecipato a diversi progetti tra cui “Agricoltura e autonomia a Cascina don Guanella” che per tre anni ha avviato percorsi formativi per creare nuovi posti di lavoro a favore di soggetti svantaggiati, ed un altro progetto sociale che ha coinvolto gran parte del territorio provinciale, promosso da numerose organizzazioni e rivolto ai NEET i giovani che non studiano e non lavorano “Qualità, semplicità, pregio artigianale: questi sono gli ingredienti dei nostri prodotti”.

Conclusioni

Dall'analisi comparativa multipla delle aziende prese in considerazione nelle aree di governance, si evince che tutte prestano particolare attenzione ai propri clienti e fornitori. Inoltre, particolare attenzione è posta alla privacy, alla gestione delle informazioni e alla soddisfazione del cliente, alla trasparenza e alla chiarezza delle informazioni e iniziative a favore della crescita professionale dei dipendenti. In ambito delle iniziative a favore del territorio e della comunità, le aziende esaminate si sono rivelate particolarmente attive nella promozione di progetti sociali. Nell'area indagata dell'ambiente tutte le aziende hanno mostrato una forte propensione verso atteggiamenti di sostenibilità ambientale. C'è una particolare predisposizione a ricorrere a pratiche di riciclo delle risorse idriche utilizzate, a tecniche di riduzione dei rifiuti, all'adozione di misure per la riduzione dell'energia e della plastica utilizzata per gli imballaggi durante l'intero processo produttivo. Sono necessarie abilità e competenze supportate da politiche in grado di sensibilizzare i produttori alle anche a nuove pratiche di progettazione circolare e incentivi finanziari per l'implementazione dell'innovazione a modelli di circular economy. La fase successiva della ricerca si svilupperà anche attraverso informazioni che verranno raccolte con indagini semi-strutturate più approfondite e con interviste dirette, questionari, ecc. e con un'analisi più dettagliata che utilizza sia nuove indagini che nuovi casi studio specifici sulla natura delle relazioni e correlazioni emergenti.

Bibliografia

Azzarita, V., P. De Bartolo, S. Monti, and M. Trimarchi. 2010. "Cultural Social Responsibility. La Nascita Dell'impresa Cognitiva: La Nascita Dell'impresa Cognitiva."

Caroli, MG and C. Tantalo. 2009. "La Responsabilità Sociale d'impresa Nel Quadro Delle" Linee Guida OCSE Destinate Alle Imprese Multinazionali": Un Focus Sulle PMI."

European Commission. 2011. "Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs." *European Commission.Com*.

Gazzola, P. 2012. "CSR e Reputazione Nella Creazione Di Valore Sostenibile." *Riviste.Paviauniversitypress.It*.

Hahn, Rüdiger. 2013. "ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility." *Business Strategy and the Environment* 22(7):442-55.

Pedersen, Esben Rahbek Gjerdrum, Wencke Gwozdz, and Kerli Kant Hvass. 2018. "Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry." *Journal of Business Ethics* 149(2):267-84.

Perrini, Francesco and Antonio Tencati. 2006. "Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems." *Business Strategy and the Environment* 15(5):296-308.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. 2006. "Harvard Business Review The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* December(December):78-93.

Schwartz, Birgitta and Karina Tilling. 2009. "ISO-Lating' Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16(5):289-99.

Vázquez-Burguete, José Luis, César Sahelices-Pinto, and Ana Lanero-Carrizo. 2017. "Corporate Social Responsibility and Consumer Behavior in the Cosmetics Sector: A Study in the Spanish Context." *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 14(3):375-90.

De Filippo A. (2013) Contenuti e tipi di welfare aziendale - in Welfare aziendale a cura di T.Treu , Ipsoa

Gatti M. e Iannotta M. (2014) Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana; - All'interno di Welfare Aziendale, Libri Este

Gatti M. e Innotta (2014) Welfare aziendale - La risposta organizzativa ai bisogni delle persone; - Libri Este

Millon, D. (2015) Corporate social responsibility and environmental sustainability. In Company Law and

Nicoletti P., "Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa",

Nicoletti P. (2014) "Responsabilità sociale di impresa nelle PMI", Isfol

Paciello D. (2014) "Comprendere la normativa in materia di welfare aziendale- in Welfare Aziendale" Libri Este

Rossi E. (2014) La sostenibilità del welfare al tempo della crisi. Una proposta – Diritto e società

Saxena M., Mishra D. K., (2017), “CSR perception: a global opportunity in management education”, in «Industrial and Commercial Training», 49, pp. 231-244.

Sjåfjell, B.; B.J. Richardson (2015), Sustainability: Legal Barriers and Opportunities; Cambridge University Press: Cambridge, United Kingdom,

Treu T., (2016) “Introduzione al welfare aziendale”, Working Papers CSDLE “M. D’Antona”. IT – 297/2016

Sitografia

www.mastrotto.com/it/

www.palm.it/

www.boxmarche.it/

www.mediagrafspa.it/

www.cascinadonguanella.it/

www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/22_05_12/sobrero.pdf

www.ferpi.it/news/lincontro-fra-csr-e-territorio

www.csрпиemonte.it/evidenza/dwd/Unindustria_alessandria_articolo_integrale.pdf

Oltre la sostenibilità: Il caso BB S.p.A

Jacopo Mignani, Federico Niccolini e Sara Scipioni

Innestare un positivo “corto circuito” tra sostenibilità e profittabilità è possibile. BB S.p.A., con un modello di business fondato sull’inclusione e la dignità della persona, mostra chiaramente come sia possibile applicare in modo proattivo, e forse trascendere, il concetto di sostenibilità, ottenendone i relativi benefici sociali, ambientali ed economici.

Sostenibilità e Responsabilità Sociale d’Impresa

Da decenni il punto di riferimento in tema di sostenibilità è la definizione di sviluppo sostenibile fornita dal *Brundtland Report* della *World Commission on Environment and Development (WCED, 1987:1)*, identificato come “sviluppo che consente di soddisfare i bisogni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare, a loro volta, i loro”. Tale definizione ha il pregio di mettere in luce la necessità di perseguire il progresso economico secondo modalità che tutelino l’ambiente e la società (Molteni, 2004), non pregiudicando il benessere delle future generazioni. Tuttavia, il concetto di sostenibilità, così inteso, contiene in sé una profonda debolezza prospettica, cioè quella di fermarsi al “senza compromettere”, senza prevedere una visione proattiva e migliorativa delle esigenze ambientali e sociali future.

Il rapporto tra sostenibilità e Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), o Corporate Social Responsibility (CSR), è forte e compenetrato. Entrambe le filosofie si fondano su tre dimensioni profondamente distinte e complementari, usualmente identificate nelle 3P della *tripla bottom line* (Elkington, 1997): la dimensione economica (*Profit*), ambientale (*Planet*) e sociale (*People*). Essere sostenibili e socialmente responsabili comporta l’adozione di un modello di *governance* che consenta di gestire l’azienda tenendo conto delle esigenze degli ecosistemi e dei vari stakeholder per soddisfare contemporaneamente tutti i tre pilastri della sostenibilità.

Analizzando approfonditamente il concetto di CSR, si evince come esso vada oltre quello di sostenibilità. La dimensione qualificante della CSR è, infatti, di natura “comportamentale” (Beda & Bodo, 2004: 2-4), e la sua intrinseca filosofia prevede che l'impresa decida volontariamente di improntare la propria gestione su principi e prassi operative che migliorino l'impatto sulla realtà sociale ed ambientale in cui opera (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

Al riguardo, l'etimologia della parola “responsabilità”, derivante dal termine latino *responsum* (supino di “*respondere*”), indica l'importanza della “capacità di rispondere” alle istanze di uno o più soggetti, andando quindi oltre alla passiva “non compromissione” vista nella definizione di sostenibilità.

L'impresa, dunque, risulta responsabile della soddisfazione delle esigenze di tutti coloro che sono influenzati dall'azienda, vale a dire gli stakeholder (Freeman, 1984). Per stakeholder s'intendono quei soggetti che presentano degli interessi rilevanti in relazione allo svolgimento dell'attività d'impresa, tra cui i principali sono gli azionisti, i dipendenti, clienti, fornitori, creditori, partner commerciali, le istituzioni e la comunità. Questi portatori d'interesse possono anche essere genericamente identificati con il termine *società*, evidenziando come la responsabilità diventi sociale allorquando avviene un'estensione dell'identità manageriale all'esterno dello stretto ambito dei confini organizzativi, rivolgendosi appunto alla società. Secondo questa impostazione l'impresa, oltre a prestare attenzione alle dinamiche economico-finanziarie, è chiamata a volgere la propria gestione alla creazione di valore condiviso (Porter & Kramer, 2019) a vantaggio dei propri stakeholder, che la legittimano e le garantiscono di perdurare nel medio-lungo periodo (Longo et al., 2005).

Le imprese che implementano pratiche aziendali socialmente responsabili sono quindi animate dalla volontà di generare profitti rispettando i tre principi su cui si basa la CSR: sostenibilità del modello di business, volontarietà di assunzione delle iniziative ed intenzione di andare oltre il rispetto delle normative vigenti.

Investire nella Responsabilità Sociale d'Impresa e nella sostenibilità: possibili benefici e costi

Per comprendere a pieno i vantaggi connessi all'attuazione di pratiche aziendali socialmente responsabili, è necessario abbandonare una prospettiva di mero breve termine, che porta a focalizzare l'attenzione principalmente sugli oneri che derivano dalla CSR, collocando piuttosto quest'ultima all'interno di una visione aziendale di medio-lungo periodo, dimensione temporale in cui è possibile constatare in modo compiuto come i benefici siano maggiori dei costi. Nonostante i possibili costi, incorporare la CSR all'interno del *core business* aziendale, in un'ottica sistemica di medio-lungo periodo, può permettere di coniugare l'attenzione alle tematiche sociali ed ambientali con la performance reddituale (Niccolini, 2008). Nella seguente tabella sono riassunti alcuni possibili benefici e costi derivanti dall'adozione di una *governance* aziendale socialmente responsabile.

Tabella n. 1 – Principali potenziali benefici e costi legati alla CSR

Benefici	Costi
Migliore reputazione dell'impresa, e minor rischio di essere coinvolta in scandali ambientali e sociali	Sostenimento di costi ed investimenti aggiuntivi per l'implementazione di iniziative socialmente responsabili
Migliore capacità di adattamento alle nuove normative in tema di tutela ambientale (capacità di anticipazione)	Minore attenzione prestata dal management ai processi aziendali caratteristici
Maggiore capacità di attrarre clienti, e dipendenti di più alto livello	Limitazione delle alternative strategiche dell'impresa (e.g., rinuncia ad entrare in mercati

<p>Maggiore motivazione dei dipendenti, e più elevata efficienza dei processi produttivi</p>	<p>caratterizzati da elevate emissioni di sostanze inquinanti, dal minor rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, rifiuto di firmare accordi di collaborazione con fornitori o partner</p>
<p>Maggiore qualità dei processi e dei prodotti</p>	<p>commerciali che non rispettano gli standard etici ed ambientali fissati dall'azienda)</p>

Fonte: Rielaborazione da Molteni, 2004, Beda & Bodo, 2004, Niccolini, 2008.

L'azienda BB S.p.A.

Adottando la metodologia della *case study research*, è stata analizzata l'azienda BB S.p.A., andando a ricercare gli elementi che hanno distinto tale azienda in relazione alle tematiche sociali ed ambientali. L'analisi è stata svolta attraverso un accurato esame di documenti aziendali e due interviste realizzate presso la sede dell'azienda[1].

La BB S.p.A. di Calenzano (FI), parte del gruppo BB Holding S.r.l., è un'azienda meccanica di precisione che produce accessori di alta qualità per importanti marchi del mondo del lusso, dell'alta moda e dell'automotive, nata da un'idea di Marco Bartoletti, suo fondatore e Presidente.

Grazie al rapporto instaurato con le altre aziende del gruppo BB Holding (tra cui B.B. MEC S.r.l e BB Feinmechanik GmbH), BB S.p.A. segue tutte le fasi del ciclo produttivo dell'accessorio di lusso, il quale è conforme agli elevati standard qualitativi richiesti dai clienti.

Negli ultimi 20 anni, BB S.p.A. è cresciuta in termini di dimensioni e redditività: l'azienda presenta bilanci in utile da sempre ed è passata dai due dipendenti iniziali ai circa 200 attuali, con un valore della produzione di 47.8 milioni di euro, ricavi di 47.4 milioni di euro, ed un utile di 3.5 milioni di euro.

Tale solidità economico finanziaria è stata il risultato di un processo che ha visto lo sviluppo di un modello di business orientato alla massima soddisfazione dei prestigiosi clienti coevolvere sinergicamente insieme all'attenzione crescente rivolta alle dimensioni etica ed ambientale, come analizzato in seguito.

La forza del pilastro sociale: dignità della persona e superamento del concetto di sostenibilità

BB S.p.A. si è data come principio basilare quello di riuscire a generare profitti tramite prassi operative e politiche aziendali fondate sulla dignità della persona, l'etica del lavoro e l'integrazione sociale, le quali trovano fondamento nella sua intrinseca dimensione comportamentale, che concepisce l'impresa come parte della società, e promotrice del suo miglioramento.

A partire dai processi di selezione del personale, l'azienda offre una corsia preferenziale per l'assunzione di persone in difficoltà, tra cui malati di cancro e di SLA, disabili, ragazzi down ed autistici, che, una volta assunti, vanno a costituire una parte rilevante della forza impiegatizia od operaia, per una percentuale di circa il 20% sul totale della forza lavoro. L'idea fondante di tale politica aziendale risiede nella convinzione che il lavoro possa restituire loro la dignità perduta a causa dei diffusi processi di discriminazione e di emarginazione che la malattia provoca all'interno del contesto lavorativo. In questa visione inclusiva, l'impresa assume un comportamento socialmente responsabile che favorisce l'integrazione sociale, creando così un valore per i propri collaboratori, che va ben oltre il concetto di sostenibilità. Per BB S.p.A. le persone in difficoltà rappresentano *“un valore aggiunto: la loro determinazione, motivazione e passione hanno portato risultati straordinari sia in termini umani che produttivi”* (ANVOLT, 2013), afferma Bartoletti, e non sono un ostacolo per il bilancio aziendale, come testimoniano le eccellenti performance economiche registrate da BB S.p.A.

A riconoscimento dell'impegno sociale dimostrato, BB S.p.A. ha ottenuto anche la certificazione internazionale SA8000 per l'adozione di un modello di gestione aziendale rispettoso dell'etica del lavoro, nonché della tutela dei diritti umani e dei lavoratori. Questo dimostra non solo come l'azienda sia rispettosa dell'assetto normativo vigente, manifestando al contempo la volontà di spingersi oltre,

con l'incremento del grado di soddisfazione dei collaboratori tramite servizi aggiuntivi. A titolo esemplificativo, in BB S.p.A. le neo-madri hanno diritto all'astensione dal lavoro per maternità per un periodo di un anno dal parto, più che doppio rispetto ai cinque mesi stabiliti dalla legge, a stipendio pieno (Lorenzetto, 2013: 20).

La scelta volontaria di abbracciare i principi caratterizzanti la SA8000 conferma l'intenzione di BB S.p.A. di comprendere capillarmente quali siano le esigenze e le problematiche dei propri dipendenti, adottando così soluzioni per incrementare la sostenibilità sociale, in particolare il benessere dei suoi collaboratori. Tramite sistemi di employee voice anonimi (come la segnalazione di problematiche relative al personale), la direzione risulta molto presente all'interno della quotidianità aziendale, venendo incontro alle esigenze dei propri dipendenti. Il contatto tra il nucleo operativo ed il management di alto livello non è infatti mediato dalle prassi operative caratterizzanti la SA8000, ma trova espressione in una forma diretta. Il presidente di BB S.p.A. Bartoletti difatti, oltre a svolgere personalmente i colloqui per l'assunzione del personale, si mostra disponibile a ricevere i dipendenti che vogliono interfacciarsi con lui per necessità e/o problemi. Questa propensione dell'alta dirigenza all'ascolto ed al dialogo, che potrebbe apparentemente sottrarre tempo e risorse alle problematiche legate all'attività produttiva, rappresenta una naturale predisposizione del management di BB S.p.A., armonicamente incorporata all'interno della governance aziendale. La centralità della persona si trova riflessa anche nel percepimento di una remunerazione economica soddisfacente. Quest'ultima è garantita da stipendi base di media un terzo più alti, ed in alcuni casi anche il doppio, rispetto alle altre imprese attualmente operanti in Italia nel settore della metalmeccanica (Lorenzetto, 2013: 20).

L'adozione della citata politica sociale relativa al personale ha portato BB S.p.A. ad affrontare una serie di problematiche organizzative interne, oltre a costi aggiuntivi. Una prima categoria di oneri è rappresentata dalla necessità di effettuare extra investimenti a livello di strutture aziendali, volti ad accogliere personale avente problematiche fisiche; ad esempio, è stata necessaria la predisposizione di un'appropriata infermeria, come di bagni e spazi adeguati all'interno degli stabilimenti. Inoltre, si sottolineano i costi collegati all'implementazione di attività volte a garantire un maggior benessere e migliori condizioni di vita del personale, analizzate in precedenza, che vanno oltre i parametri dettati

dalla normativa vigente. Si evidenzia, altresì, la maggiore attenzione che i dipendenti più esperti devono dedicare nel far comprendere il funzionamento dei processi produttivi aziendali ai dipendenti aventi problematiche psichiche, e l'aiuto che deve essere prestato a determinati dipendenti in difficoltà, che può sottrarre ore all'attività aziendale caratteristica. Questi costi e problematiche interne, tuttavia, non hanno costituito un freno per la crescita aziendale, in quanto l'impostazione di impresa socialmente responsabile è stata incorporata a tal punto nella strategia aziendale di lungo periodo, che queste attività sono viste come un dovere/valore, supportate da un'efficiente struttura aziendale. I dipendenti, infatti, grazie alle politiche volte a migliorare il loro grado di benessere ed alla partecipazione attiva nell'implementazione del modello di azienda socialmente responsabile, dimostrano un maggior impegno e motivazione nel lavoro ed un più elevato senso di appartenenza e gratitudine, identificandosi nei principi etici fondanti dell'operato aziendale. In BB S.p.A. è così incrementata l'efficienza, la produttività, e la qualità dei processi aziendali, a beneficio del valore dei prodotti. Il quotidiano contatto con persone in difficoltà, in un'ottica di arricchimento reciproco, permette inoltre ai collaboratori "normodotati" di stare a contatto con la vita "vera", con tutte le sue problematiche, favorendo la creazione di un clima aziendale di cooperazione e solidarietà.

BB S.p.A. si contraddistingue, infine, anche per un volontario impegno sociale nel territorio, con l'obiettivo di creare valore sostenibile per la comunità, attraverso partecipazioni a società no-profit, sostegni economici a società di assistenza domiciliare, e sponsorizzazioni di progetti di ricerca scientifica.

Profili di sostenibilità ambientale ed economica

Per muovere sul secondo pilastro della sostenibilità, BB S.p.A. si è impegnata in iniziative intraprese in termini di sostenibilità ambientale in linea e oltre ai requisiti normativi. Anche in questo caso, tali iniziative hanno condotto al sostenimento di investimenti extra, ma anche all'ottenimento di benefici economici, oltre che alla creazione di valore sostenibile per stakeholder come i fornitori ed i clienti.

In particolare, BB S.p.A., ha da anni avviato un percorso di miglioramento continuo dei suoi processi interni, delle tecnologie e dei prodotti utilizzati, che le è valso l'ottenimento di due certificazioni, poi tradotte in standard applicativi, cioè la ISO 9001 e la ISO 14001, con le quali BB S.p.A. si impegna, rispettivamente, a garantire la qualità dell'organizzazione e dei processi aziendali ed a minimizzare l'impatto ambientale dei propri sistemi produttivi.

Gli investimenti volti ad uniformare i processi interni ai principi esplicitati nelle suddette certificazioni hanno portato ad un più attento controllo dei costi ed alla riduzione degli sprechi. BB S.p.A. implementa sistematicamente semplici ma complessivamente efficaci soluzioni a minor impatto in termini ambientali. Tali soluzioni prevedono l'illuminotecnica a basso impatto (led), il recupero del calore dei macchinari che viene usato per il riscaldamento degli ambienti, l'uso di "filtri disoleatori", che separano l'olio emulsionabile dall'acqua, permettendo il recupero ed il riciclo di quest'ultima, così come l'installazione di diffusori di getto e di cassette scaricatrici a doppio pulsante per la riduzione del consumo idrico, ed il parco auto a metano, che riduce l'ossido d'azoto ed annulla il particolato.

Inoltre, si segnala l'attenzione rivolta alla sostenibilità ambientale del packaging, per la quale l'azienda cerca di minimizzare l'impatto nella produzione (impiegando materie riciclate, implementando sistemi di gestione ambientale e processi produttivi migliori che facilitino l'attività di riciclo) e nel trasporto.

L'azienda si spinge anche oltre il rispetto della normativa vigente, investendo risorse in soluzioni innovative a minor impatto ambientale. Ne è un esempio il vassoio compostabile con funzione di alloggio e trasporto degli accessori di minuteria metallica – utilizzato dalle aziende del gruppo BB Holding e brevettato da B.B. MEC nel 2014 – che garantisce minori sprechi ed un minor impatto sull'ecosistema, sostituendo i vassoietti in materiale plastico precedentemente utilizzati, che non potevano essere riciclati (BB Holding, 2019).

Dal punto di vista economico, una vera attenzione alla CSR si estroflette anche nelle relazioni con i partner commerciali. Nel caso di BB S.p.A., anche la catena di fornitura con cui essa collabora viene periodicamente sottoposta ad attività di audit per verificare l'osservanza dei principi fondanti della CSR

da parte dei fornitori. Nel caso di scostamenti, i fornitori sono invitati a regolarizzare la propria situazione e, se ciò non accade, viene scelto di interrompere gli accordi commerciali con gli stessi. Sempre per quanto riguarda l'impegno nel rispetto dei diritti umani, questa volta dei lavoratori delle aziende fornitrici, si segnala l'utilizzo, nella galvanica, di oro certificato proveniente da una filiera controllata.

Tabella n. 2 – Sostenibilità sociale, ambientale ed economica in BB S.p.A.

Sostenibilità sociale	Sostenibilità ambientale ed economica
SA8000	ISO 9001, ISO 14001
Corsia preferenziale per l'assunzione di persone con difficoltà dovute a malattie o disabilità. Strutture e formazione ad-hoc per le loro esigenze	
Contatto diretto tra Presidente e singoli collaboratori aziendali	Packaging sostenibile
Stipendi sensibilmente più alti della media del settore	Audit sulla supply chain, per stimolare una sostenibilità di filiera

<p>Sostegno alla Parent Project Onlus, (Associazione che fornisce un sostegno alle persone affette dalla distrofia muscolare di Duchenne e Becker ed alle loro famiglie) (BB Holding (2019). <i>Rassegna Stampa</i>)</p>	<p>Pronto adattamento alle evoluzioni normative</p>
<p>Sponsorizzazione della ricerca sul cancro e delle relative novità terapeutiche (Comune di Calenzano, 2015)</p>	<p>Immagine aziendale e reputazione di azienda sostenibile</p>
<p>Aiuti economici alla Misericordia di Calenzano</p>	<p><i>Premium price</i></p>

Fonte: rielaborazione da Documentazione aziendale (BB Holding, 2019) e analisi dati.

Tale politica ha favorito la creazione di una *supply chain* socialmente responsabile, in cui i rapporti tra i vari partner si sono consolidati nel corso del tempo, sviluppando valori di base comuni nel fare impresa. Utili in tal senso sono anche i convegni che l'azienda organizza con i fornitori, che rappresentano un'occasione per diffondere tali valori e processi operativi sostenibili. In tal modo l'impresa si assicura input rispettosi di standard ambientali e sociali, e crea altresì valore sostenibile per e con i propri fornitori.

Dal punto di vista economico, è noto che le prassi aziendali incentrate sulla responsabilità sociale possono avere un influsso positivo sulla reputazione aziendale e nei rapporti con i clienti. Nel caso di BB S.p.A., il settore del lusso si sta caratterizzando per la graduale diffusione di modelli di business più

responsabili; BB S.p.A. ha anticipato questa tendenza, ottenendo benefici da *first mover*. Oltre ad adattarsi più velocemente e con minori costi alle nuove normative, si sono registrati effetti positivi in termini di immagine aziendale e di fidelizzazione dei clienti, che, come mostrano i trend del fatturato e degli utili, sono disposti a corrispondere un *premium price* per gli accessori di lusso dell'azienda.

Nella seguente tabella vengono riassunte le precedenti attività e riportate alcune iniziative promosse dall'azienda in tale ambito sociale, oltre agli aspetti di sostenibilità ambientale ed economica identificati in BB S.p.A.

Conclusioni ed implicazioni manageriali

Il caso studio esposto rappresenta un'opportunità per manager ed imprenditori italiani di riflettere sull'importanza del lato sociale relativo alla gestione aziendale: l'esperienza di BB S.p.A. mostra chiaramente come la coniugazione delle 3P (*People, Planet, Profit*) è un risultato raggiungibile e dalle grandi opportunità sociali, ambientali ed economiche.

La reale transizione verso la sostenibilità delle organizzazioni dovrebbe includere, quindi, non solo attività orientate a "non compromettere" i diritti sociali ed ambientali delle generazioni future, ma anche attività che contribuiscano proattivamente al miglioramento delle condizioni della società attuale, andando oltre al mero, ed in parte passivo, concetto di sostenibilità. Come nell'esempio di BB S.p.A., piccole, medie, e grandi imprese possono farsi responsabilmente carico di istanze che contribuiscano direttamente a migliorare la condizione sociale, ambientale ed economica del contesto in cui si trovano ad operare, tramite azioni concrete che vadano oltre al rispetto dei requisiti normativi. Questo approccio intraprendente nell'ambito della sostenibilità, come evidenziato in questo caso, permette di ottenere un alto ritorno economico e reputazionale, in relazione ai vari stakeholder (collaboratori, fornitori, clienti ed altri ancora).

Nello specifico, il caso studio permette di condividere con manager ed imprenditori l'importanza di assumersi la responsabilità di soddisfare esigenze non solo economiche, ma soprattutto ambientali e

sociali, dando, in particolare, centralità alla dignità della persona. In questo modo, la singola impresa potrà agire da attivatore di pratiche intra-organizzative orientate alla CSR, ed al contempo estrofflettere le stesse verso i fornitori ed il mercato, attivando un'evoluzione sostenibile della propria filiera e industria. L'attenzione verso l'aspetto sociale della sostenibilità può rappresentare, quindi, uno strumento determinante per creare non solo un valore aggiunto duraturo e sostenibile per la singola impresa, ma anche un alto valore condiviso a beneficio dei propri stakeholder.

Bibliografia

ANVOLT (Associazione Nazionale Volontari Lotta contro i Tumori). (2013, 16 giugno). Testimonianze – Marco Bartoletti. <http://anvolt.org/testimonianze-marco-bartoletti/>.

Bartoletti M., intervento in Evento del 25 maggio 2017, 25 maggio “*La ricerca clinica in oncologia. Il paziente al centro dell'innovazione*”. Firenzetoday.
<http://www.firenzetoday.it/eventi/convegno-ricerca-clinica-oncologia-paziente-centro-innovazione-25-maggio-2017.html>.

BB Holding (2019). *Plateau compostabile*

BB Holding (2019). *Rassegna Stampa*

Beda, A., & Bodo, R. (2004). *La Responsabilità Sociale d'Impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*. Milano, IT: Il Sole 24 ORE.

Cantagalli, F. (2011, 2 settembre). ““BB”, si può crescere (tanto) senza puntare al profitto”. Piananotizie (sezione *Metropoli Calenzano*).

Comune di Calenzano (2015) *Oncologia tra ricerca scientifica e rapporto con il paziente*.<http://web.comune.calenzano.fi.it/portale/schede/ufficiorelazioniconilpubblico/notizie-2015/oncologia-tra-ricerca-scientifica-e-rapporto-con-il-paziente>.

Commissione delle Comunità Europee (2001), *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Libro Verde*, Bruxelles.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business*. Oxford, UK: Capstone.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.

Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(4), 28-42.

Lorenzetto, S. (2013, 10 marzo). "L'ex operaio fa borse d'oro e assume malati di tumore". *Il Giornale*, p. 20.

Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Milano, IT: Vita e Pensiero.

Niccolini, F. (2008). *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*.

Pisa, IT: Edizioni ETS.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

[1] Le interviste sono state realizzate nel mese di giugno 2019 a Veronica Rogialli ed a Giulia Pacini, all'epoca responsabili rispettivamente dell'Ufficio Stampa di BB Holding S.r.l. e della Ricerca Scientifica di BB S.p.A.

Tecnologia ed Innovazione Organizzativa

Economia circolare e certificazioni per supply chain sostenibili: un esempio di eccellenza nel panorama italiano

Sara Scipioni

L'economia circolare come paradigma di sostenibilità per le catene di fornitura rappresenta un tema poco esplorato dagli studi organizzativi, ma dalle grandi potenzialità. Con un esempio di eccellenza italiana si offrono prospettive teoriche e manageriali per l'applicazione dell'economia circolare in piccole e medie imprese, con enfasi sul ruolo delle certificazioni.

Introduzione

La ricerca della sostenibilità a livello organizzativo rimane uno dei temi più attuali del nostro tempo: i problemi sociali, ambientali ed economici legati alla perdita di biodiversità, all'aumento dell'inquinamento e all'alto impatto dei rifiuti sull'ecosistema chiamano le imprese a contribuire con le loro attività ad una riduzione di tali effetti negativi, oltre a favorire nuove opportunità di occupazione e migliori condizioni lavorative (Geissdoerfer et al., 2018). Lo studio presenta un approfondimento sulle opportunità di utilizzare la prospettiva dell'economia circolare (EC) a livello organizzativo, come strumento teorico e pratico volto a supportare la transizione sostenibile di piccole e medie imprese (PMI).

L'economia circolare rappresenta una trasposizione pratica e tangibile della sostenibilità, che pone l'attenzione sulla riduzione degli scarti, sia attraverso il loro riutilizzo all'interno di nuovi processi

produttivi, sia tramite l'uso di materiali rinnovabili e biodegradabili in fase di produzione (Ellen Macarthur Foundation, 2015). L'EC presenta grandi opportunità in ottica di gestione sostenibile delle forniture, offrendo soluzioni organizzative dai concreti effetti ambientali, sociali, ed economici. Tramite l'analisi esplorativa di un caso studio di una media impresa italiana, si evidenziano le principali soluzioni organizzative sviluppate per l'introduzione della circolarità all'interno di un'eccellente realtà italiana, dando particolare evidenza al ruolo delle certificazioni.

Economia circolare: sostenibilità ambientale, economica e sociale

L'economia circolare identifica un alternativo approccio economico focalizzato sull'approvvigionamento, realizzazione e distribuzione di componenti e relativi prodotti sulla base delle cosiddette 4R: riduzione (*reduce*), riutilizzo (*reuse*), riciclo (*recycle*) e recupero (*recover*). Il principale scopo è, infatti, quello di eliminare il concetto di rifiuto, come originariamente promosso dalla Ellen MacArthur Foundation (2015). L'approccio circolare si pone in contrapposizione al tradizionale sistema lineare, focalizzato sulla singola organizzazione, con le relative esigenze di input e output di produzione. Nell'ottica circolare, invece, il focus è dato dal prodotto e le sue componenti, lungo tutto il ciclo di vita: ogni componente deve essere, infatti, progettata, realizzata e diffusa nella prospettiva di poter essere riutilizzata il più a lungo possibile, sia all'interno della stessa filiera da cui trae origine, sia in altre connesse sfruttando la cosiddetta simbiosi industriale (Lacy & Rutqvist, 2015).

In questo senso, gli obiettivi di un sistema circolare si riassumono nella riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali, nel riciclo del materiale di scarto e recupero del materiale secondario (i.e., materiale composto in parte o totalmente da componenti riciclate), anche inteso come utilizzo di energie rinnovabili (Kirchherr *et al.*, 2017). Queste azioni sono orientate a produrre, innanzitutto, un concreto valore ambientale, legato alla valorizzazione dei prodotti e alla minor produzione di scarti, oltre ad un vantaggio economico, connesso a nuove linee di reddito e ridotti costi di

approvvigionamento. In aggiunta, le attività circolari producono un positivo valore sociale, contribuendo positivamente al sistema sociale di riferimento, tramite la creazione di nuove opportunità lavorative, la riduzione dell'impatto ambientale della produzione e la sensibilizzazione del ruolo dell'impresa a livello di ecosistema.

L'applicazione dell'EC all'interno dei diversi settori industriali è guidata dall'implementazione di modelli di business circolari, o *circular business models* (CBMs), le cui definizioni teoriche ed applicazioni pratiche sono al centro dell'attuale dibattito scientifico (e.g., Geissdoerfer et al., 2020). Sempre più imprese stanno introducendo principi di circolarità nei propri business model, con una prevalenza delle imprese manifatturiere (Pieroni et al., 2021), sebbene ancora numerosi ostacoli siano riscontrabili tra le PMI. Le intrinseche limitazioni in termini di capitale umano, risorse economiche e strutturali per le innovazioni nelle PMI si aggiungono, infatti, alle barriere evidenziate in letteratura, legate alla mancanza di indicazioni puntuali, di tecnologie specifiche e alle culture organizzative avverse (Tura et al., 2019). In questo contesto, l'esplorazione dei fattori che influenzano positivamente la transizione circolare può contribuire a supportare la diffusione di pratiche di sostenibilità nelle PMI.

Economia circolare nelle supply chain: sfide ed opportunità organizzative

La sovrapposizione del concetto di economia circolare con quello di gestione delle catene di fornitura (o *supply chain*) rappresenta un emergente ambito di ricerca, in crescita dal 2018 (Hussain & Malik, 2020).

La supply chain è definita, nell'accezione proposta da Christofer (2011), come una rete di organizzazioni interconnesse per il controllo, la gestione ed il miglioramento di materiali e informazioni dal fornitore fino al cliente finale. La supply chain può essere sviluppata e gestita in un'ottica di EC, quindi definita *circular supply chain* (CSC), quando specificatamente volta alla "chiusura, intensificazione o accorciamento" dei processi produttivi (Geissdoerfer et al., 2018:712). Con questi processi, si mira ad

una maggiore efficienza di filiera tramite la condivisione di risorse, design di processi, costi di investimento, oltre alla minimizzazione degli scarti ad essa connessi. L'estensione a livello di filiera di attività orientate alla circolarità, quindi, contribuiscono al maggior effetto sostenibile delle imprese coinvolte, oltre alla loro resilienza (Farooque et al., 2019).

In una recente analisi della letteratura sui temi di CSC di Lehane e colleghi (2020), si evidenzia la necessità di includere prospettive organizzative per sviluppare e gestire CSC: questo potrebbe fornire indicazioni puntuali a manager ed imprenditori che vogliono affrontare l'evoluzione circolare delle loro realtà, soprattutto per gli aspetti più concreti legati a collaborazione, coordinamento e tecnologie relative alla filiera (Pauliuk, 2018).

In linea con questo, Hussain e Malik (2020) hanno esaminato come configurazioni di supply chain, soluzioni collaborative e narrative organizzative influiscano positivamente sull'attivazione di performance sostenibili a livello di filiera, chiedendone riscontro in differenti contesti e invitando all'identificazione di ulteriori fattori organizzativi a supporto delle CSC.

A seguito di tale esigenza, il presente studio è orientato ad esplorare come tali elementi – configurazioni di filiera, soluzioni collaborative, e narrative organizzative – contribuiscano a sostenere la transizione circolare di PMI italiane, investigando, al contempo, il ruolo delle certificazioni.

Il ruolo delle certificazioni nell'economia circolare: guida e strumento competitivo

Le certificazioni rappresentano generalmente uno strumento orientato a formalizzare specifici orientamenti organizzativi, strategici e culturali di un'azienda, per fornire a terzi una prova tangibile delle scelte aziendali e trarne i relativi vantaggi reputazionali, strategici e competitivi. A livello organizzativo, inoltre, le certificazioni rappresentano una linea guida utile a chiarire le attività da

intraprendere il cambiamento scelto, attivando i relativi processi di apprendimento organizzativo (Granerud & Rocha, 2011).

In relazione all'EC, per compensare la mancanza di un modello che definisse l'approccio circolare di un'organizzazione, nel 2017 il British Standard Institute ha proposto uno standard dedicato all'identificazione e valutazione di progetti circolari, la BS 8001:2017 (BSI, 2017). Grazie all'identificazione dei principi fondanti l'EC e un framework che ne orienta l'implementazione, la BS 8001:2017 guida la definizione e valutazione di progetti di EC, in una prospettiva sia intra- che inter-organizzativa.

Similarmente, nel 2018 è stata presentata la certificazione AFNOR XP X30-901 (AFNOR, 2018), per l'introduzione di un sistema aziendale di gestione dei progetti di economia circolare, da integrarsi con sistemi di gestione della qualità (come, ad esempio, la ISO 9001, o 14001; Pavletic, 2016); in questo senso, lo standard AFNOR si concentra sui processi aziendali, dando priorità al livello intra-organizzativo, identificandosi come facilitatore dell'attivazione di business model circolari (Fernandez de Arroyabe et al., 2021).

Tali standard, analizzati ed utilizzati all'interno di studi recenti (e.g., Rossi et al., 2020) possono rappresentare uno strumento utile all'introduzione e alla formalizzazione di principi di EC, sia per l'attivazione di processi di apprendimento organizzativo che, in prospettiva, per l'ottenimento di vantaggi competitivi sul mercato.

In questo senso, le certificazioni di EC possono essere considerate come dei fattori abilitanti alla transizione circolare, coordinatamente a specifiche configurazioni intra e interorganizzative. Tutti i citati aspetti organizzativi (configurazioni e collaborazioni di filiera, narrative aziendali, certificazioni) sono esplorati all'interno di un caso studio italiano, per fornire alcune prospettive organizzative, manageriali e imprenditoriali utili a stimolare la transizione delle PMI verso la circolarità.

Caso studio di eccellenza: San Colombano Costruzioni SpA

Per esplorare quanto presentato in precedenza e in linea con la letteratura recente, si presenta l'analisi di un caso studio di eccellenza italiano (Yin, 2017), relativo all'introduzione dell'EC nel settore delle costruzioni. La media impresa in oggetto, San Colombano Costruzioni SpA, nata nel 2012, è una media impresa italiana concentrata su varie attività relative al settore delle costruzioni, tra cui la realizzazione di opere civili e industriali, infrastrutture e opere marittime, estrazione e commercializzazione di marmo bianco di Carrara.

In merito a quest'ultima attività, la società ha avviato nel 2019 un progetto per riutilizzare gli scarti derivanti dall'estrazione di materiale di cava: la fornitura VL. Il progetto, durato 10 mesi, ha riguardato il riutilizzo di circa 800.000 tonnellate di materiale di risulta dalle operazioni di taglio del marmo dalle cave di proprietà della San Colombano Costruzioni SpA e del distretto lapideo apuano-versiliense; tale materiale è stato conferito per la costruzione di una piattaforma multifunzionale in un porto italiano della costa nord-ovest.

Grazie a questo progetto e tramite il supporto di uno studio di consulenza specializzato, la San Colombano Costruzioni SpA ha ottenuto nel 2019 il primo certificato di circolarità BS 8001:2017 relativo al settore delle costruzioni, asseverato dall'ente certificatore Bureau Veritas; in aggiunta a questo, nel 2020 è stata la prima PMI europea ad ottenere la certificazione AFNOR XP X 30-901, sia per la fornitura VL che per l'adesione a due progetti di minimizzazione delle emissioni derivanti da attività di cantiere e di compensazione di CO₂ emessa – i protocolli “cantieri green” e “Amazzonia” sviluppati da Save the Planet (Save The Planet, 2021).

La Tabella 1 riassume il materiale utilizzato per l'analisi del caso, mentre nella sezione successiva verranno evidenziate le caratteristiche organizzative emerse dall'analisi, per offrire, infine, implicazioni teoriche e manageriali.

Tabella n. 1. – Materiale primario e secondario per analisi caso studio

Tipologia materiale	N.	Dettagli	Periodo
Interviste	2	Interviste Presidente Consiglio di Amministrazione San Colombano Costruzioni SpA e partner progetto di fornitura circolare	Sett. 2019; Gen. 2021
Materiale aziendale		Mission & Vision aziendale	2021
		Politica aziendale	
		Profilo aziendale AIDA	
		Sito web aziendale	
		Social media aziendale	
Materiale relativo a progetti EC		Bilancio di circolarità e sostenibilità	2021
		Asseveramento Bureau Veritas	2020
	5	Articoli di giornale (2017-2019)	LexisNexis (28 gennaio 2021)
	4	Comunicati stampa	2019-2020
	2	Presentazioni a conferenze	2019

Fonte: propria elaborazione

Progetti di economia circolare: effetti ambientali, economici e sociali tramite configurazioni di filiera, collaborazioni e narrative

Lo sviluppo e l'adesione a specifici progetti di economia circolare ha permesso alla San Colombano Costruzioni SpA di ottenere il riconoscimento del proprio approccio aziendale, orientato alla sostenibilità. Infatti, con l'applicazione dei principi di economia circolare nelle proprie catene di fornitura ha potuto produrre risultati ambientali, economici e sociali sia internamente, come impresa promotrice, che al relativo network e sistema sociale.

L'analisi del caso studio evidenzia alcuni fattori che hanno positivamente contribuito alla transizione circolare della società: la creazione di una nuova filiera grazie allo sfruttamento della simbiosi industriale, la partnership temporanea della durata del progetto con i collaboratori del progetto, la narrativa portata avanti dalla società sia internamente che all'esterno, l'ottenimento delle certificazioni di EC.

Configurazioni di filiera e simbiosi industriale

Come primo elemento, la fornitura VL è stata fondata sulla simbiosi tra la filiera di estrazione materiale da cava e quello delle costruzioni. Tutto questo è stato portato avanti sfruttando la simbiosi industriale delle due filiere, valorizzando un materiale destinato ad essere considerato scarto di produzione in una filiera, dando una "nuova vita" allo stesso materiale nell'altra. La società ha sviluppato le attività di filiera che hanno permesso la creazione di valore sostenibile; innanzitutto, San Colombano Costruzioni SpA ha lavorato alla certificazione del materiale di scarto per il fine ipotizzato, cioè per le attività di riempimento all'interno della piattaforma di VL. Successivamente, ha sviluppato una innovativa logistica intermodale per il conferimento del materiale, alternando camion addetti al trasporto dalla cava al porto e navi commerciali per il trasporto al porto VL. Inoltre, la creazione di un software dedicato alla pesatura, tracciamento e gestione delle operazioni di spostamento materiale ha permesso l'efficientamento delle operazioni di carico/scarico.

Oltre agli aspetti economici legati all'efficienza delle soluzioni organizzative intraprese (precisione, puntualità, ridotti tempi operativi), la fornitura VL ha contribuito ad un minor numero di mezzi pesanti in circolazione, riducendo il traffico di trasporti via terra tramite lo sfruttamento di un alternativo mezzo di movimentazione dal minor impatto ambientale. A livello sociale, questo ha portato ad una riduzione di CO₂ prodotta, alla creazione di nuove opportunità lavorative per il territorio, quindi ad aspetti ambientali e sociali riconosciuti e certificati dai due enti certificatori coinvolti nella valutazione.

Collaborazione fluida

Come secondo elemento, la soluzione snella di collegamento tra San Colombano Costruzioni SpA e i collaboratori di progetto (cave, ditte di trasporto, società informatica) basata su semplici contratti di fornitura beni/servizi, ha permesso uno sviluppo tempestivo e non strutturalmente vincolante per i collaboratori del progetto, pur ottenendo come risultato l'atteso valore sostenibile. Data la caratterizzazione di PMI della maggior parte delle componenti e la tempestività richiesta dal committente, il coinvolgimento in una forma collaborativa meno strutturata è apparsa la soluzione vincente, in considerazione della poca propensione delle PMI del settore ad inserirsi in alleanze strategiche o contratti di rete. Questo approccio collaborativo ha permesso, quindi, di testare la riuscita del progetto sia in ottica di sostenibilità/circularità, sia a livello organizzativo.

Narrativa interna ed esterna

La narrativa sviluppata dalla San Colombano Costruzioni SpA, incentrata sul valore sostenibile della fornitura, ha rappresentato un altro fattore discriminante. Infatti, il presidente del Consiglio di amministrazione ha attivato molteplici canali comunicativi volti a diffondere l'esigenza di una transizione sostenibile delle due filiere coinvolte, sia nei confronti della committenza, che della propria impresa, dei collaboratori e della società.

In questo contesto, quindi, la narrativa organizzativa, che già contribuiva positivamente alla circolarità della supply chain (Hussain & Malik, 2020), appare un elemento positivo anche oltre i confini organizzativi, attraendo e coinvolgendo attivamente tutti gli stakeholder potenzialmente impattati dal progetto in divenire.

Certificazioni

Le certificazioni ottenute da San Colombano Costruzioni SpA hanno svolto un ruolo fondamentale nel riconoscimento formale del valore sostenibile sviluppato dall'organizzazione, ma soprattutto per il suo sfruttamento nei confronti del mercato. Infatti, entrambe hanno permesso di identificare la società come un'azienda sostenibile, a partire dal progetto con la BS 9001:2017, fino a tutta l'organizzazione a seguito della AFNOR XP X 30-901.

Il processo di conseguimento di entrambe le certificazioni ha permesso, quindi, a livello esterno, lo sviluppo di una "reputazione aziendale circolare" (Scipioni, 2021), legata a specifici progetti e diffusa a livello aziendale; tutto questo ha garantito alla società l'acquisizione di nuovi appalti e lo sviluppo di una forte immagine aziendale come esempio di sostenibilità. Al contempo, l'impresa ha fatto apprezzare al proprio interno l'effetto ambientale, economico e sociale delle proprie attività, creando coesione aziendale e sensibilizzazione ai temi legati alla sostenibilità. Il continuo adattamento e miglioramento di processi, attività e competenze, intrinsecamente inglobato nel processo di raggiungimento e mantenimento delle certificazioni, può essere inteso per San Colombano Costruzioni SpA come un mezzo di apprendimento organizzativo, volto a identificare e mantenere visibile l'approccio sostenibile delle proprie attività.

Implicazioni teoriche e pratiche dello studio

Il caso studio presentato evidenzia come lo sviluppo di un progetto di economia circolare, seppur nella temporaneità legata alla durata del progetto stesso, possa produrre tangibili effetti sia in termini ambientali, economici che sociali, rappresentando un mezzo utile a sviluppare soluzioni dal reale valore sostenibile.

Inoltre, il caso studio conferma come all'interno di complesse supply chain, come quella delle costruzioni, innovativi collegamenti di filiera, transitorie soluzioni collaborative e narrative intra/inter organizzative possano supportare il coinvolgimento non solo degli attori organizzativi appartenenti alla

singola impresa, ma anche dei collaboratori esterni a diverso titolo coinvolti nel progetto, contribuendo all'ottenimento di un'alta performance di sostenibilità.

Insieme a questi aspetti, il ruolo delle certificazioni di EC si è rivelato essenziale per la formalizzazione dell'impegno preso dall'azienda verso l'introduzione della circolarità, il suo accompagnamento verso comportamenti sempre più sostenibili.

Da un lato, la certificazione del progetto di fornitura VL (BS 8001:2017) ha permesso di formalizzare un'innovativa soluzione di fornitura, basata sul riutilizzo di scarti di produzione: la stigmatizzazione delle soluzioni intraprese, tra cui gli accordi di collaborazione, lo sviluppo di un sistema integrato di tracciamento materiali, lo stakeholder engagement attivato con la comunità, ha permesso sia l'apprendimento organizzativo dei singoli attori coinvolti nel progetto, sia la diffusione di buone pratiche di sostenibilità all'interno di settori tradizionali come costruzioni ed estrazione.

Dall'altro lato, la certificazione dei processi interni aziendali (AFNOR XP X 30-901) in aggiunta a quella di progetto, è risultata discriminante per lo sviluppo di una reputazione di azienda sostenibile, tale da permettere l'ottenimento di uno specifico vantaggio competitivo legato all'EC, tradotto nell'acquisizione di ulteriori commesse.

In questo senso, le certificazioni appaiono sia uno strumento di supporto all'introduzione dei principi di EC nelle singole realtà, sia un mezzo di sensibilizzazione e volano per la transizione sostenibile a livello industriale.

Considerando le limitazioni intrinsecamente legate all'analisi qualitativa di casi singoli e all'esigenza esplorativa dell'analisi, il contributo di questo studio deve essere considerato all'interno del contesto di analisi di riferimento, senza pretese di generalizzazione dei risultati. Tuttavia, data la richiesta di analisi contestualizzate relative a soluzioni organizzative legate a questi temi, l'analisi contribuisce a chiarire

l'opportunità di considerare l'approccio teorico dell'economia circolare per la concettualizzazione ed implementazione della sostenibilità all'interno di filiere simbioticamente connesse. Inoltre, il ruolo cruciale delle certificazioni in tale contesto rappresenta un'intrigante prospettiva di ricerca, soprattutto in relazione alle molteplici soluzioni intra- e inter-organizzative che possono essere sviluppate per supportare la transizione circolare di PMI.

Bibliografia

AFNOR. (2018). *XP X30-901*. <https://www.afnor.org/en/>

Argote, L. (1999). *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge* (1st ed.). Kluwer Academic Publishers.

BSI. (2017). *BS 8001:2017 Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations. Guide*. The British Standards Institution.

Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management* (4th ed.). Financial Times Prentice Hall.

Ellen Macarthur Foundation. (2015). *Growing within: A circular economy vision for a competitive Europe*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org>

Farooque, M., Zhang, A., Thürer, M., Qu, T., & Huisingh, D. (2019). Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, *228*, 882–900.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.303>

Fernandez de Arroyabe, J. C., Arranz, N., Schumann, M., & Arroyabe, M. F. (2021). The development of CE business models in firms: The role of circular economy capabilities. *Technovation*, *106*, 102292.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102292>

Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, *190*, 712–721.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159>

Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, *277*, 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>

Granerud, R. L., & Rocha, R. S. (2011). Organisational learning and continuous improvement of health and safety in certified manufacturers. *Safety Science*, *49*(7), 1030–1039.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.01.009>

Hossain, Md. U., Ng, S. T., Antwi-Afari, P., & Amor, B. (2020). Circular economy and the construction industry: Existing trends, challenges and prospective framework for sustainable construction.

Renewable and Sustainable Energy Reviews, *130*, 109948.

<https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109948>

Hussain, M., & Malik, M. (2020). Organizational enablers for circular economy in the context of sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, *256*, 120375.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120375>

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

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage*. Palgrave Macmillan.

Lahane, S., Kant, R., & Shankar, R. (2020). Circular supply chain management: A state-of-art review and future opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120859.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120859>

Pauliuk, S. (2018). Critical appraisal of the circular economy standard BS 8001:2017 and a dashboard of quantitative system indicators for its implementation in organizations. *Resources, Conservation and Recycling*, 129, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.10.019>

Pavletic, L. (2016). *Le nuove norme sui Sistemi di Gestione per Qualità (UNI EN ISO 9001:2015) e Gestione Ambientale (UNI EN ISO 14001:2015). Approccio metodologico al cambiamento.*

FrancoAngeli.

Pieroni, M. P. P., McAloone, T. C., Borgianni, Y., Maccioni, L., & Pigosso, D. C. A. (2021). An expert system for circular economy business modelling: Advising manufacturing companies in decoupling value creation from resource consumption. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 534–550.

<https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.023>

Rossi, E., Bertassini, A. C., Ferreira, C. dos S., Neves do Amaral, W. A., & Ometto, A. R. (2020). Circular economy indicators for organizations considering sustainability and business models: Plastic, textile and electro-electronic cases. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119137.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119137>

Save The Planet. (2021). *Save The Planet Onlus*. <https://www.savetheplanet.green/>

San Colombano Costruzioni SpA (2021). *San Colombano Costruzioni SpA*

<http://www.sancolombanocostruzioni.it/it/home>

Scipioni, S. (2021). Circular corporate reputation nelle piccole e medie imprese: Il caso di una good practice italiana. In P. Ferretti, *La corporate reputation: Alcuni drivers di sviluppo* (pagg. 131-160). Giappichelli.

Tura, N., Hanski, J., Ahola, T., Stähle, M., Piiparinen, S., & Valkokari, P. (2019). Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers. *Journal of Cleaner Production*, 212, 90-98.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.202>

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Sostenibile o insostenibile? La percezione del telelavoro nelle organizzazioni post-pandemiche

Francesca Loia, Davide de Gennaro, & Paola Adinolfi

Introduzione

L'articolo "Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19", a cura di Francesca Loia (Università degli Studi di Napoli Federico II) e Paola Adinolfi (Università degli Studi di Salerno), che ci proponiamo di segnalare e commentare, è orientato a identificare nuove sfide e opportunità per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni a seguito della pandemia da Covid-19. In particolare, la situazione emergenziale ha dato vita al più grande "esperimento" di implementazione di massa del telelavoro; è dunque importante fare tesoro dell'esperienza maturata analizzandone le implicazioni dal punto di vista teorico e pratico.

Tramite una sentiment analysis realizzata su Twitter, le autrici hanno indagato la percezione pubblica relativa al telelavoro. I risultati evidenziano una serie di benefici e insidie legati alle tematiche della sostenibilità economica e sociale. Le conclusioni, inoltre, propongono ulteriori implicazioni teoriche e pratiche legate più specificamente al concetto di sostenibilità ambientale.

Telelavoro: un breve inquadramento teorico

Il telelavoro è una modalità di organizzazione del lavoro, introdotta agli inizi degli anni 2000, caratterizzata dal fatto che l'attività viene svolta presso il proprio domicilio o in generale al di fuori dei locali aziendali (Sullivan, 2003). Il dipendente ha a disposizione una serie di strumenti tecnologici nell'esecuzione dell'attività lavorativa al fine di comunicare e collaborare con altri lavoratori.

Il termine telelavoro è spesso confuso, anche in letteratura, con altri concetti quali lo *smart working*, l'*home working* e il *remote working* (Baruch, 2001). In particolare, con telelavoro si fa riferimento a una prestazione lavorativa svolta al di fuori del contesto aziendale, mentre lo *smart working* si riferisce a una filosofia manageriale che prevede una nuova idea di tempo e spazio di lavoro, che può eventualmente comprendere anche il lavoro da remoto. Lo *smart working* garantisce una flessibilità di orari e luoghi, una migliore efficienza tramite processi ottimizzati, più autonomia ma anche possibilità di collaborazione tra colleghi a distanza. L'obiettivo è quello di lavorare in modo "intelligente" (da cui la parola "smart") e, di conseguenza, rendere più funzionale il lavoro stesso. Il telelavoro è caratterizzato da una minore flessibilità di orari e luoghi rispetto allo *smart working*, dal momento che gli orari lavorativi sono prestabiliti e generalmente coincidono con quelli dei colleghi che svolgono i medesimi incarichi all'interno dell'ufficio. Oggi, la definizione più comunemente accettata di telelavoro concerne qualsiasi tipo di lavoro a distanza tramite l'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020).

Il telelavoro si è diffuso molto negli ultimi anni quale modalità di lavoro flessibile e la pandemia da Covid-19 ha sicuramente accelerato questo processo (WHO, 2020), sebbene vi siano opinioni contrastanti in merito alla sua efficacia nei contesti organizzativi.

Una parte della letteratura si schiera a favore del lavoro a distanza. In particolare, è noto che vi sia un beneficio relativo al maggiore equilibrio tra vita familiare e lavorativa, dunque gli individui sperimentano una maggiore soddisfazione rispetto a chi resta in ufficio. Si ha infatti più tempo a disposizione da dedicare alla famiglia e si possono gestire diverse attività extralavorative durante il giorno. Il telelavoro può generare anche vantaggi dal punto di vista economico, migliorando la produttività dell'individuo e le possibilità di reclutamento delle organizzazioni. I telelavoratori risparmiano notevoli risorse in termini di tempo e di costi – si pensi ai trasferimenti casa-lavoro, ai tempi di viaggio e di attesa – e sperimentano un maggiore comfort e più comodità.

Al contrario, un'altra parte della letteratura si focalizza sulle conseguenze negative generate dal telelavoro. Il lavoro a distanza può portare all'isolamento sociale e, di conseguenza, questo potrebbe influire negativamente sulle performance individuali e organizzative. Inoltre, non sempre le organizzazioni riescono a garantire a tutti i lavoratori l'allestimento di un ambiente dedicato al lavoro a distanza e il reperimento di tecnologie adeguate quali PC, rete, scanner, stampante, *software*. Il telelavoro, dunque, può generare conseguenze negative quali stress, esaurimento emotivo, malattie cardiovascolari o addirittura tecnostress, un disturbo psicosomatico causato dal lavoro quotidiano realizzato tramite le ICT. La letteratura evidenzia infine una difficoltà, evidente soprattutto per le lavoratrici, che si ravvede nel separare la vita privata da quella professionale.

Le due scuole di pensiero convergono, tuttavia, sull'importanza dei fattori contestuali che influenzano l'efficacia del telelavoro (Missimer, Robèrt, & Broman, 2017). Questa pratica di organizzazione del lavoro, infatti, non si può adattare facilmente a tutte le mansioni o a tutti gli individui. Ad esempio, il telelavoro potrebbe essere particolarmente apprezzato in situazioni quali una gravidanza o un periodo di malattia. Al contrario, il telelavoro potrebbe non essere la soluzione ideale in caso di scarsa autodisciplina da parte dei lavoratori orientati a comportarsi come *free rider*, o in caso di scarsa disponibilità di spazi per lavorare nell'abitazione personale.

Il telelavoro e la natura multidimensionale della sostenibilità

I benefici e le insidie del telelavoro, evidenziati dalle autrici nell'articolo, sono strettamente legati al concetto di sostenibilità (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Sebbene spesso in passato le pratiche di telelavoro siano state accolte con scetticismo, adottate lentamente perché considerate una sorta di "lavoro *part time*", la diffusione del Covid-19 ne ha accelerato il processo di implementazione. L'ampio ricorso che ne è stato fatto per garantire la sicurezza dei dipendenti e dare continuità alle attività economiche ha enfatizzato la dimensione di

sostenibilità economica del telelavoro (Coenen & Kok, 2014). Esso, infatti, ha consentito un efficientamento dei processi aziendali, minori costi di gestione e nuovi sistemi di misurazione, valutazione e controllo. Questi ultimi, in particolare, non sono più ancorati alla mera misurazione del tempo di permanenza del lavoratore all'interno dell'ufficio, quanto più ai risultati e agli obiettivi raggiunti sulla base di una corretta programmazione.

La seconda dimensione di sostenibilità indagata è quella di tipo sociale (Gálvez, Tirado, & Martínez, 2020), ovvero finalizzata a consolidare i diritti economici, politici e socio-culturali degli individui e consentire a tutti di esprimersi allo stesso livello soddisfacendo i propri bisogni. Fiducia, possibilità di apprendimento, autonomia, inclusione: sono alcuni dei fattori chiave in grado di generare uno sviluppo sostenibile del sistema sociale. L'articolo qui commentato evidenzia come, tramite il telelavoro, sia possibile intervenire su queste leve per proporre trasformazioni organizzative coerenti. Il lavoro a distanza può garantire una riduzione dello stress degli individui, aumentando al contempo la motivazione e riducendo il *gender gap*. Le nuove generazioni di lavoratori, dunque, scelgono sempre più di lavorare per organizzazioni che non garantiscano loro soltanto uno stipendio, ma anche valori e obiettivi sostenibili dal punto di vista sociale.

Il telelavoro, infine, nasce come risposta all'inquinamento e alla congestione stradale, al fine di ridurre il traffico cittadino e la pressione sui sistemi di trasporto pubblico (Venkatesh & Speier, 2000). Si fa dunque riferimento al concetto di sostenibilità ambientale, ossia una relazione con l'ambiente che sia responsabile e orientata al lungo termine. Sono numerosi i vantaggi ecologici legati al telelavoro. Tramite una riduzione degli spostamenti quotidiani e di consumo di energia elettrica, l'impatto sull'ambiente è assolutamente positivo ed è possibile parlare di eco-innovazione. Il progresso può essere sostenibile solo se limita le incidenze delle attività produttive sull'ambiente o tramite un uso efficiente e responsabile delle risorse – soprattutto naturali – a disposizione. Di conseguenza, il

telelavoro è strettamente correlato a tematiche *green* in termini di tutela dell'ambiente, trasporti e risorse.

Queste tre sfaccettature della sostenibilità non sono, chiaramente, disgiunte tra loro ma si influenzano reciprocamente, e in modo dinamico, al fine di generare valore sotto diversi punti di vista per le organizzazioni e per chi vi lavora.

La percezione del telelavoro: lo studio in periodo pandemico

Alla luce delle considerazioni riportate, le autrici dello studio hanno condotto una sentiment analysis (Younis, 2015) al fine di indagare la percezione che si ha del telelavoro e, di conseguenza, per valutare le possibilità di sviluppo sostenibile.

Tramite il *social media* Twitter, una piattaforma su cui utenti di ogni parte del mondo discutono in merito a temi popolari legati alle principali questioni sociali e ambientali, per sei mesi – in periodo pandemico – sono stati raccolti dati riguardanti *tweet* contenenti almeno uno tra gli *hashtag*: *#teleworking*, *#telecommuting*, *#remoteworking* e *#homeworking*. Nel complesso, sono stati analizzati tramite *software* statistici (pacchetto TwitteR per il *software* R) circa 11000 *tweet*.

I risultati dello studio evidenziano una serie di emozioni negative legate all'esperienza del telelavoro. Colpisce la frequenza con cui vengano utilizzati alcuni termini negativi quali “emergenza”, “disastro”, “panico”, “crisi” rispetto ai meno frequenti “sicurezza”, “flessibilità”, “benefici”, “fiducia”, “felicità”. Le emozioni negative sembrano quindi prevalere rispetto alle emozioni positive: la tristezza e la paura sono molto ricorrenti nel *range* temporale della ricerca, probabilmente a causa del clima di incertezza e di dolore dovuto alla pandemia da Covid-19. In modo interessante, sono emerse anche alcune tematiche legate alla fiducia e a un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro; queste fanno

riferimento all'istaurazione di rapporti e relazioni più forti tra i membri delle organizzazioni, anche a distanza.

Nel complesso, gli utenti di *Twitter* hanno espresso opinioni contrastanti in merito al telelavoro. Se da un lato il telelavoro può generare ansia e stress, d'altro canto questo offre un modo nuovo di lavorare che implica maggiore autonomia e flessibilità. I *tweet* positivi riguardano i concetti di sicurezza e salute, flessibilità, gestione della performance, proattività e inclusione sociale. I *tweet* negativi riguardano i concetti di depressione e salute mentale, sicurezza informatica, tecnostress, mancanza di equilibrio tra vita privata e lavorativa, isolamento sociale e scarsa produttività. Si tratta di concetti strettamente legati alla sostenibilità – sociale ed economica – che, sorprendentemente, non riguardano tematiche ambientali ed ecologiche.

La tematica della sostenibilità ambientale sembra dunque non essere percepita dai lavoratori con riferimento al fenomeno del telelavoro. Al contrario, se in un contesto di crescente consapevolezza fosse chiaramente percepibile per i lavoratori l'impatto diretto che il telelavoro genera sull'ambiente, probabilmente essi sarebbero più propensi ad accettare questa modalità di lavoro per offrire un contributo reale per la società. È importante quindi che i *manager* siano consapevoli dei benefici ecologici che scaturiscono dal telelavoro e, di conseguenza, siano promotori di iniziative di sensibilizzazione nei confronti dei dipendenti.

Implicazioni teoriche e pratiche

Alla luce dei risultati dell'articolo "*Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19*" è possibile identificare una serie di implicazioni teoriche e pratiche. In particolare, il telelavoro rappresenta uno strumento che può generare una serie di benefici per le organizzazioni, a patto che venga messo in atto un processo di riorganizzazione profonda e di trasformazione digitale che investa azienda e lavoratori. Ad esempio, è necessario

prevedere una gestione differente delle presenze/assenze, un ripensamento degli ambienti e degli spazi di lavoro, un nuovo sistema di controllo e valutazione delle performance individuali.

Il telelavoro stravolge principi organizzativi e regole operative contribuendo, di conseguenza, al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Con riferimento alla sostenibilità economica, il telelavoro rappresenta senza dubbio una spinta forte alla digitalizzazione delle imprese. Sebbene vi siano ancora numerose resistenze da parte degli addetti ai lavori, a causa delle difficoltà legate a un cambio di paradigma e di mentalità non sempre realizzabile, è importante valutare l'impatto del telelavoro sulla riprogettazione dei processi aziendali in ottica digitale. La digitalizzazione è un percorso complesso che richiede un'adeguata formazione sulle competenze digitali nonché una promozione di nuovi modi di comunicare e di condividere informazioni e documenti. Questo processo si rivela una scelta necessaria e sostenibile per ottenere un vantaggio competitivo e per aumentare la produttività dell'individuo e dell'impresa. Il telelavoro, infatti, aumenta il rendimento dei lavoratori e definisce una nuova modularità del lavoro, per cui i processi produttivi vengono divisi in diverse fasi; questo genera una riduzione dei costi organizzativi e una maggiore efficienza. Le persone, inoltre, hanno inoltre imparato a usare strumenti digitali innovativi e a relazionarsi efficacemente in team virtuali con un impatto positivo sulle performance. Ancora, la sostenibilità economica si sostanzia in una riduzione dei costi per i lavoratori e per i datori di lavoro: i primi sperimentano un notevole risparmio in termini di carburante e manutenzione dei veicoli, nonché di costi legati all'utilizzo dei mezzi pubblici, mentre i secondi risparmiano sui costi di affitto e di manutenzione dei macchinari e dei locali. Tali risparmi rappresentano risorse economiche che possono avere una destinazione diversa e più efficace.

La riduzione dei tempi e dei costi legati agli spostamenti dei lavoratori comporta una serie di vantaggi che non riguardano solo la sfera economica. Dal punto di vista sociale, bisogna ricordare che il telelavoro implica una nuova filosofia manageriale basata su una progettualità complessa delle

mansioni che genera un cambiamento sostanziale nel modo di lavorare e di percepire il lavoro. È necessario rivedere i processi, l'autonomia e la flessibilità di luoghi, orari e strumenti, i risultati previsti. Innanzitutto, grazie al telelavoro gli individui sperimentano un maggiore *work-life balance*. Si tratta di garantire a ogni persona, sulla base delle proprie esigenze, un giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa, una percezione di benessere personale e professionale. I lavoratori che sperimentano una qualità della vita più elevata riescono a garantire un aumento della produttività per le organizzazioni, dal momento che persone serene sono anche più motivate ed efficienti. Inoltre, la riduzione degli spostamenti riduce lo stress e garantisce maggiore tempo a disposizione da dedicare non solo alla famiglia, ma anche ad *hobby* e passioni, attività extra-lavorative e ricreative. All'incremento del tempo a disposizione, si ricollega l'ideazione di nuove strategie quotidiane nella programmazione della giornata lavorativa, non più legata ai limiti temporali imposti dal datore di lavoro ma alla gestione gli impegni professionali anche in considerazione delle esigenze familiari e personali. D'altra parte, le aziende che riescono a garantire un adeguato *work-life balance* riescono a vedere incrementata la propria reputazione e a risultare più attraenti per i talenti in fase di ricerca e selezione del personale, nonché a evitare comportamenti scorretti dei lavoratori come l'assenteismo.

Infine, il grande assente messo in evidenza dallo studio commentato è la percezione di sostenibilità ambientale. Dal punto di vista ecologico, il telelavoro consente di ridurre notevolmente gli spostamenti dei lavoratori e, di conseguenza, anche il traffico cittadino e le emissioni di anidride carbonica. Uno studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha calcolato che, in media, si percorrono circa 40 chilometri ogni giorno per recarsi al lavoro e dunque l'adozione di modalità lavorative a distanza consentirebbe una sostenibilità notevole in tal senso. Tuttavia, i risultati della sentiment analysis mostrano una scarsa percezione da parte dei lavoratori in merito ai benefici ecologici che una pratica come lo *smart working* possa generare. Risulta dunque necessario educare allo sviluppo sostenibile ambientale, con una formazione che stimoli i lavoratori a essere lungimiranti, assegnando un valore a ogni azione e valutandone le ripercussioni sull'ecosistema in cui viviamo. È

necessario predisporre inoltre campagne informative e di sensibilizzazione, soprattutto tramite i media, diffondendo nuove consapevolezze e stimolando nuovi valori, consentendo a tutti di percepire quale sia il ruolo che si ricopre nella salvaguardia del pianeta. Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha a tal fine promosso recentemente alcune attività di educazione allo sviluppo sostenibile, al fine di rendere i cittadini e i lavoratori maggiormente consapevoli di quanto sia effimero e allo stesso tempo prezioso il contesto ambientale in cui viviamo. Si tratta di incoraggiare una nuova "etica della responsabilità", così da rendere l'individuo protagonista del cambiamento. Ancora, le organizzazioni dovrebbero iniziare a operare in una prospettiva di sostenibilità ambientale promuovendo l'adozione di bilanci di sostenibilità concreti e "raccontando" all'esterno le iniziative realizzate. Le aziende, dunque, devono aggiornarsi, anche tramite ingenti investimenti, per far fronte alla forte carenza di infrastrutture tecnologiche a supporto del lavoro da remoto e di competenze digitali del personale a tutti i livelli. Attraverso i temi dell'educazione ambientale alla sostenibilità, è quindi possibile stimolare, soprattutto nelle giovani generazioni, la consapevolezza di esser parte di una comunità locale e globale a servizio del pianeta.

Conclusioni

L'adozione di tecniche di lavoro a distanza ha generato alcuni problemi, causati principalmente dalla mancanza di una vera e propria programmazione dovuta a un'implementazione emergenziale del telelavoro. Si tratta infatti di un fenomeno che avrebbe necessitato di un percorso di apprendimento e di consapevolezza molto lungo. Tuttavia, è possibile oggi identificare una grande sfida orientata alla sostenibilità economica, sociale e ambientale del telelavoro. Lo studio commentato pone in evidenza una scarsa consapevolezza da parte dei lavoratori circa i benefici ecologici legati al telelavoro, sebbene l'ambiente sia il principale beneficiario delle modalità di lavoro a distanza. Le organizzazioni sostenibili sono chiamate, dunque, a garantire un'ottimizzazione delle risorse a disposizione tramite una riprogettazione delle mansioni e una riduzione degli sprechi: il riequilibrio del rapporto tra tempi di vita

e tempi di lavoro. Da ciò conseguirà una transizione ecologica – sostanziale e concettuale – per le aziende stesse e, soprattutto, per il pianeta.

Bibliografia

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. doi: 10.1111/1468-2370.00058
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi: 10.3390/su12093662
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. doi: 10.1016/j.emj.2013.12.003
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–life balance, organizations and social sustainability: Analyzing female telework in Spain. *Sustainability*, 12(9), 3567. doi: 10.3390/su12093567
- Loia, F., & Adinolfi, P. (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability*, 13(9), 4823–4839. doi: 10.3390/su13094823
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 8797. doi: 10.3390/su12218797

Missimer, M., Robèrt, K. H., & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability–Part 1: exploring the social system. *Journal of Cleaner Production*, *140*, 32–41. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.03.170

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, *18*(3), 158–165. doi: 10.1111/1468-005X.00118

Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, *52*(6), 991–1005. doi: 10.1006/ijhc.1999.0367

WHO (World Health Organization) (2020). *WHO Director-General's Opening Remarks at the Media Briefing on COVID-19* (11 March). WHO: Geneva, Switzerland.

Younis, E. M. (2015). Sentiment analysis and text mining for social media microblogs using open source tools: an empirical study. *International Journal of Computer Applications*, *112*(5), 44–48. doi: 10.5120/19665-1366