



ASSOLOMBARDA

# Competitività e Reputazione: quale ruolo gioca la Qualità?

**Dispensa n. 11/2021**

A cura dell'Area Industria, Energia e Innovazione

## Prefazione

---

Con questo libro abbiamo voluto esplorare un'evoluzione del concetto di Qualità, intesa come codice di buon senso organizzativo efficacemente integrato con le migliori esperienze manageriali, allo scopo di affrontare le sfide e le opportunità poste dai nuovi scenari.

Negli ultimi anni le aziende stanno affrontando il cambiamento costante e veloce del contesto in cui operano per effetto della digitalizzazione, dell'attenzione alla sostenibilità e, non da ultimo, della crisi pandemica, riscontrando l'esigenza di adottare strumenti di management funzionali a garantire una risposta adeguata a tutte le sollecitazioni, interne ed esterne.

Il progetto è nato per costituire quindi un riferimento per le aziende che già adottano un Sistema di Gestione per la Qualità e intendono coglierne tutte le opportunità di miglioramento, evitando soluzioni preconfezionate e adottando piuttosto modalità più flessibili allo scopo di perseguire i propri obiettivi.

Tra le opportunità da cogliere, spiccano sicuramente le relazioni con altri approcci e schemi normativi – così come approfondito nella dispensa 2020 – ma anche l'integrazione con tecnologie emergenti, l'attenzione alla dimensione etica e l'evoluzione dello scopo ultimo, che si sposta dalla soddisfazione all'esperienza del cliente.

Dal momento che il ricorso alla certificazione di un Sistema di Gestione per la Qualità – secondo lo standard internazionale ISO 9001:2015 – continua a risultare estremamente diffuso in Italia, Paese secondo nel mondo solo alla Cina per numero di organizzazioni certificate, la dispensa intende fornire spunti operativi affinché queste aziende diventino forza trainante di un “fare bene” di tutti gli attori del sistema socio-economico.

Oggi, più che mai, risulta fondamentale diffondere un concetto di Qualità che includa tutte le dimensioni dell'impresa: non ci si riferisce più solamente a prodotti e servizi conformi, ma all'insieme dei comportamenti aziendali che devono risultare autentici e in linea con la sempre più diffusa sensibilità e consapevolezza di clienti e consumatori verso i temi del benessere collettivo, della salvaguardia dei diritti delle persone e dell'ambiente.

Proprio in questo risiede il valore strategico di un Sistema di Gestione per la Qualità: nell'approccio metodologico orientato all'implementazione di azioni condotte con integrità e competenza, con il coinvolgimento di tutte le persone dell'azienda e delle sue parti interessate, verso l'obiettivo condiviso di incontrare le aspettative del cliente.

**Tutto ciò si traduce automaticamente in un concetto imprescindibile per la competitività dell'azienda: la reputazione.**

Desidero pertanto ringraziare il Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività” per il prezioso contributo in questo percorso, dalla nascita alla sua buona riuscita; al contempo porgo un sentito ringraziamento, per la loro disponibilità e collaborazione, alle imprese proposte come casi aziendali che hanno condiviso il proprio modus operandi per dare forma e concretezza agli aspetti trattati nella pubblicazione.

**Marzio Dal Cin**

*Coordinatore Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”  
Assolombarda*

# Sommario

## Competitività e Reputazione: quale ruolo gioca la Qualità?

<b>1. La sfida di una nuova normalità</b>	<b>7</b>
1.1 L'impresa alla prova del lockdown: responsabilità sociale, limiti ed innovazioni emergenti	9
1.2 Le competenze della ripartenza	12
<i>Check list ambiti di cambiamento interno ed esterno</i>	12
1.3 La sfida della selezione e dell'“employer branding” nei mondi analogici e industriali immuni dallo smart working.	17
1.4 I valori su cui costruire reputazione e attrattività e le risposte dell'industria	20
<b>2. Un'impresa sempre più aperta: qualità e reputazione come elementi di valore</b>	<b>33</b>
2.1 Competitività e creazione di valore	35
2.2 Valore economico, sociale ed ambientale come fattori competitivi dell'impresa	38
2.3 L'approccio multistakeholder	41
2.4 La responsabilità e la consapevolezza delle retroazioni manageriali	45
<i>Elementi del modello radar multistakeholder</i>	46
<b>3. Il valore interno all'impresa</b>	<b>57</b>
3.1 Le aspettative delle nuove generazioni	59
3.2 I danni dei pregiudizi e delle culture dominanti in azienda	64
3.3 L'approccio “inclusione” alle scelte aziendali	67
<i>Questionario autovalutazione del livello di inclusione</i>	67
3.4 La comunicazione interna come ripetitore della comunicazione esterna	72
<b>4. Il valore esterno della qualità: reputazione, responsabilità e coinvolgimento del cliente</b>	<b>83</b>
4.1 La trasformazione della reputazione aziendale: da strumento di comunicazione a strumento di responsabilità sociale	85
4.2 Ripensare al viaggio del cliente	87
4.3 Dalla soddisfazione al coinvolgimento del cliente.	91
<i>Questionario autovalutazione del coinvolgimento del cliente</i>	92
4.4 La centralità della conoscenza e il ruolo del dato come strumento per anticipare il cliente	95
<b>5. La competitività sostenibile</b>	<b>111</b>
5.1 La sostenibilità come motore ed integratore del valore interno ed esterno	113
5.2 Interiorizzare ed integrare gli obiettivi di agenda 2030	118
<i>Azioni e contributi per l'agenda 2030</i>	119
5.3 L'ecosistema circolare quale nuovo paradigma per sviluppare il business	125
<b>Conclusioni – La misurazione degli asset intangibili</b>	<b>137</b>

La Dispensa è stata predisposta da Assolombarda, con la direzione strategica di Marzio Dal Cin, coordinatore del Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”, e con la collaborazione degli autori Alessandro Pedrazzini e Gianluca Cravera di Newton S.p.A.

*Per Assolombarda hanno partecipato ai lavori:*  
Paolo Guazzotti, Miriam Ieraci, Giulia Valente dell'Area Industria, Energia e Innovazione.

*I contenuti della Dispensa sono stati sviluppati con il coinvolgimento del Gruppo di Lavoro “Qualità e Competitività”:*  
Serena Agostini (Virma), Andrea Brambati (Brambati), Davide Cavanna (Cavanna Traslochi), Danila Fradeani (TIM), Federico Fragassi (EY), Silvia Lonzi (I.C.E. FOR), Giovanni Milesi (IBC), Alice Paglione (Cavotec Specimas), Marco Ghiraldotti (SatrindTech), Sebastiano Saralli (Willchip International).

Pubblicato: 18 novembre 2021

### PROGETTO GRAFICO

Newton S.p.A.

### IMMAGINI

Shutterstock

*Non è consentito riprodurre o trasmettere in tutto o in parte il testo di questa pubblicazione senza preciso consenso scritto.*

# 1 La sfida di una nuova normalità



## 1.1 L'impresa alla prova del lockdown: responsabilità sociale, limiti ed innovazioni emergenti

A distanza di circa un anno dal 9 marzo 2020, possiamo affermare che la sfida dell'affrontare una nuova normalità sia stata vinta dalle manifatture italiane, diventando un esempio non solo di resilienza ma anche di responsabilità sociale.

Le PMI e, in generale, le aziende a vocazione produttiva, pur fortemente coinvolte e impattate da un punto di vista economico e di mercato, escono dalla pandemia con una vitalità ritrovata e con una forza di reazione che non ha certo confronto in altri settori.

Il dato da cui partire per rileggere questa ritrovata proattività è rappresentato dalla fotografia ISTAT<sup>1</sup> dell'aprile 2020, dove si evidenzia con precisione l'incidenza dell'impatto del lockdown rispetto ai territori nazionali e, in particolare, nei comuni con un numero superiore ai 10.000 abitanti. Emerge con evidenza come le città a forte vocazione industriale o sede di distretto industriale, abbiano vissuto una sospensione forzata che ha impattato fino a coinvolgere, in alcuni casi, l'80% degli addetti.

Tale situazione ha fatto emergere un interessante comportamento, comune a molti settori, identificabile in una chiara presa di posizione da parte delle imprese di volere, in alcuni casi, anticipare i decreti legge, **sospendendo in via precauzionale ogni attività lavorativa al fine di proteggere non solo i propri lavoratori ma la comunità all'interno della quale si trovava l'impresa stessa.**

La situazione Covid-19 ha fatto quindi emergere come **il rapporto tra impresa e territorio non solo sia centrale nello sviluppo di un'attività sempre più sostenibile, ma diventi addirittura una risorsa strategica forse troppo spesso data per scontata.**

Mettere al centro delle decisioni il concetto di responsabilità sociale evidenzia come esista in maniera chiara **un rapporto sempre più evoluto, anche se spesso inconsapevole, tra l'impresa e i propri stakeholder, primari o secondari.**

Sempre analizzando il dato delle chiusure del 2020, confrontato con la situazione evoluta del 2021, è possibile affermare con precisione che il **settore industriale e manifatturiero**, che per primi hanno visto una lunga chiusura forzata, **sono stati anche quelli che meglio hanno saputo organizzarsi per poter riprendere le proprie attività, dimostrando una non scontata capacità di risposta responsabile.**

La centralità della sicurezza, abbinata alla volontà di mantenere alta la capacità competitiva, hanno portato moltissime realtà produttive a sviluppare processi di qualità in grado di garantire una produzione sicura e responsabile.

A testimoniare quanto affermato basti considerare il fatto che non ci sia traccia, nelle cronache quotidiane, di casi di focolai epidemici esplosi nelle manifatture e della capacità delle stesse di saper governare processi complessi in sicurezza.

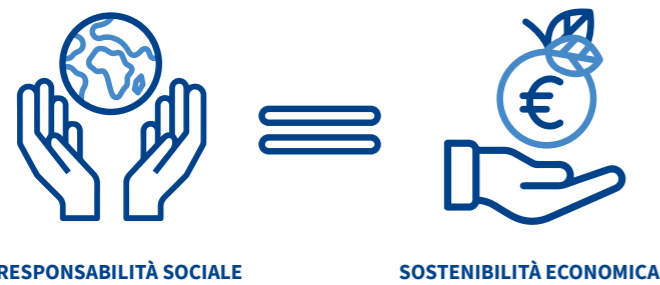
La risposta, tuttavia, non si trova semplicemente (per modo di dire) nelle competenze di qualità che l'industria sa esprimere, **ma nel modo di concepire lo sviluppo delle attività lavorative al cui centro, oggi più che mai, deve permanere il benessere delle persone che vi operano.**

Nell'ultimo anno quindi la responsabilità sociale dell'impresa ha trovato una sua giustificazione, trasformandosi in un motore in grado di condizionare le scelte manageriali e generare un valore non solo economico ma anche sociale e ambientale.

Abbiamo quindi assistito ad una vera **accelerazione della trasformazione del senso di**

1 Fonte: Istat 10 aprile 2020 Dati comunali su Imprese, addetti e risultati economici delle imprese incluse in settori "attivi" e "sospesi" secondo i decreti governativi approvati a marzo per l'emergenza coronavirus

**responsabilità sociale in sostenibilità**, creando un legame solido e non più astratto con lo sviluppo delle attività economiche dell'impresa.



La nuova normalità, per il mondo industriale, si è tradotta in un nuovo modo di concepire l'organizzazione del lavoro ed il rapporto con i propri dipendenti e, più in generale, con il territorio.

Se prima tale situazione era auspicata, ma non sempre esplicitata o realizzata, **l'emergenza sanitaria**, anche generando costrizioni prima impensabili, **ha consentito un vero ripensamento degli equilibri e del significato stesso di responsabilità.**

La condizione necessaria per riuscire a rimanere aperti non era solo identificabile nell'abbattimento del rischio di contagio, ma nella generazione di una condizione ambientale di serenità attraverso la quale il personale dipendente potesse vedere nella propria azienda un "porto sicuro" a cui affidarsi e in grado di garantire uno standard di sicurezza e tranquillità ben solido, tanto da non poter essere messo in discussione dai lavoratori e dai loro famigliari.

**La sfida della nuova normalità passa quindi attraverso questa ritrovata centralità della responsabilità, che per necessità è diventata una condizione di differenziazione competitiva immediata.**

Abbiamo assistito in molti casi a una vera trasformazione culturale; **le imprese dotate di processi strutturati e di un Sistema di Gestione Qualità aziendale evoluto hanno trovato facilità nel ripensare i protocolli di sicurezza;** tuttavia, **senza un vero ripensamento culturale, processi e sistemi a poco servono**, da qui la necessità di ripensare al ruolo anche sociale dell'impresa, partendo da una necessità contestuale non banale.

I tempi di questa trasformazione culturale sono stati molto eterogenei, ma l'emergenza sanitaria ha consentito, se pur con impatti diversi, di testare i rapporti tra le persone, l'organizzazione, la responsabilità sociale d'impresa e la generazione di valore. Questi quattro elementi, se prima venivano identificati solo in letteratura come centrali per spostare l'asset competitivo dell'impresa, oggi sono considerati portanti e oggetto di continua riprogettazione ed elaborazione manageriali.

Spesso si dice che le situazioni di emergenza siano occasioni per ripensare e ristrutturare azioni magari consolidate nel tempo; **l'esempio pandemico certifica ancora una volta questa situazione lasciando, tuttavia, spazio a un pensiero non sempre positivo rispetto all'azione manageriale fino ad oggi condotta.**



Dovremmo chiederci e riflettere sulle condizioni di innesco delle evoluzioni aziendali e ripensare alle leve della competitività: *"è necessaria un'emergenza per riuscire ad evolvere culturalmente e responsabilmente?"* Ovviamente la risposta è no.

Tuttavia, ogni volta che inseriamo all'interno di un'organizzazione variabili non previste, si fatica a comprendere con immediatezza il valore e l'utilità.

In altri termini, **la responsabilità sociale d'impresa ha acquisito nell'ultimo anno un valore determinante per accompagnare l'impresa verso traguardi sconosciuti e di successo, contribuendo direttamente o indirettamente a sostenere processi, culture e comportamenti differenti rispetto al passato e fortemente orientati alla centralità delle persone.**

La vera questione ancora aperta, che sarà oggetto di riflessione nei prossimi capitoli, è relativa alla consapevolezza con cui le imprese introducono azioni sostenibili e attraverso le quali definiscono le proprie politiche di sviluppo.

Il passaggio epocale, che questa nuova normalità dovrebbe consentire, è quello di avviare un nuovo pensiero strategico, al cui centro sia collocato il concetto di sostenibilità e di responsabilità, senza attendere eventi in grado di esaltare questa situazione.

Il giocare d'anticipo è uno dei requisiti centrali nell'incremento della competitività e nella creazione delle politiche di sostenibilità.

**La sostenibilità diventa un'opportunità nella misura in cui l'impresa inizia a ripensare ai propri processi in chiave di innovazione orientata alla sostenibilità, al contrario diventa un fattore limitante quando viene subita e non anticipata.**

La sfida sarà quindi quella di ripartire, anticipando per quanto possibile, **comportamenti anche organizzativi orientati alla responsabilità sociale perché ritenuti strategici per accelerare la capacità competitiva.**

Pensando al perimetro delle PMI, sono ancora pochi i casi di "best practice" innovative nell'ambito della CSR (Corporate Social Responsibility, definizione di approccio alla responsabilità sociale d'impresa), tra i motivi principali una mancata consapevolezza degli impatti di quest'ultima sulla generazione di valore dell'impresa stessa. **Spesso si è confusa l'azione di responsabilità sociale con azione ad impatto sociale, non è tuttavia la stessa cosa.**

Impattare socialmente è uno dei requisiti, ma non l'unico soprattutto se non coerente e interconnesso con i processi di attività dell'impresa.

La pandemia ha messo in evidenza proprio quest'ultimo legame di interconnessione tra l'impatto sociale e i processi dell'attività dell'impresa, una condizione indispensabile per riprogettare il futuro delle imprese nel contesto attuale e futuro.

## 1.2 Le competenze della ripartenza

All'interno di questo nuovo scenario, emerge in maniera chiara la necessità di ripensare a nuove competenze utili per consentire un'evoluzione delle imprese e delle PMI, anche per le nuove opportunità e condizioni che sono emerse proprio nell'ultimo anno.

Possiamo considerare un errore di interpretazione il fatto di vedere nel digitale la vera risposta all'emergenza sanitaria; in realtà la trasformazione digitale nasce molto prima, a partire dai massivi progetti dell'industria 4.0 (si veda nostra pubblicazione Assolombarda "ISO 9001@Impresa 4.0. Due leve al servizio della competitività") e, in alcuni settori, ancora prima.

Indubbiamente, ripensare le competenze utili per questa nuova ripartenza significa immaginarsi scenari differenti, in cui l'apporto innovativo sia coerente con la trasformazione del contesto.

Per identificare gli ambiti di competenze occorre quindi riflettere sulle principali tendenze che impatteranno sui prossimi anni, innescate indirettamente dalla pandemia che ha consentito di consolidare abitudini e prassi prima impensabili.

Il cambio delle abitudini di acquisto dei clienti e di lavoro delle persone hanno generato conseguenze non trascurabili diventando, soprattutto per il mondo immateriali dei servizi, una strada senza ritorno.

Prima di entrare nel merito delle nuove competenze proviamo a evidenziare **gli ambiti del cambiamento interno ed esterno alle imprese, con particolare riferimento alle industrie manifatturiere**. Possiamo quindi individuare i seguenti cambiamenti/evoluzioni:

1. Nuove abitudini organizzative
2. Nuove abitudini di coinvolgimento
3. Nuovi canali/ambiti di comunicazione
4. Nuovi sistemi e processi
5. Diversa frequenza di acquisto / relazione con i clienti
6. Centralità della sostenibilità, dell'etica e della reputazione

Vediamoli in dettaglio per comprendere come tali situazioni possano far emergere nuove figure o competenze all'interno dell'organizzazione.

**Nuove abitudini organizzative:** l'assestamento organizzativo post emergenza ha fatto emergere con maggiore determinazione la necessità di includere e diffondere una profonda digitalizzazione dei processi, individuando nel focus del controllo da remoto una priorità di efficacia e di efficienza. Senza cadere nell'equivoco del pensiero lineare causa-effetto, **la necessità della digitalizzazione e di incremento delle attività digitali non nasce solo da una necessità di limitare il contingentamento e l'afflusso di persone, ma dalla necessità di liberare tempo per attività ad alto valore aggiunto consentendo alle persone di riacquisire una centralità anche sostanziale nel governo dei processi in grado di impattare sulla competitività dell'impresa**. La trasformazione digitale diventa quindi una sfida che non si identifica solo nella condizione di miglioramento di un processo, ma nel ripensare ai contributi che i singoli individui potranno garantire nel futuro. Assistiamo con sempre maggiore evidenza a una integrazione tra processi e cultura d'impresa in grado di avviare un vero cambiamento nel modo di interpretare il lavoro.

**Nuove abitudini di coinvolgimento:** coerentemente con le nuove abitudini organizzative, cambiamo radicalmente anche le modalità di coinvolgimento e quindi la centralità dei ruoli legati alle persone e alla comunicazione. Coinvolgere le persone all'interno dell'organizzazione anche più tradizionale può avvenire utilizzando modalità nuove e differenti rispetto a quelle abitualmente utilizzate. Sono ancora molte le realtà industriali che non prevedono, ad esempio, **un profilo e-mail per il personale di produzione, identificando**

**nella mancanza di postazione PC un buon motivo di esclusione; tale tratto evidenzia come il problema non sia nello strumento ma nella profonda miopia dell'impresa di non ricercare anche nel digitale forme di coinvolgimento alternative**. L'esempio citato vuole solo rappresentare un contesto che oggi più che mai non può coesistere e sul quale occorre immaginare nuove competenze in grado di superare questa condizione.

**Nuovi canali e ambiti di comunicazione:** l'organizzazione aziendale si trova di fronte a una pressione diversa e sempre più spinta rispetto ai temi della comunicazione. La comunicazione interna, come detto in precedenza, determina uno degli elementi strategici del cambiamento, ma allo stesso tempo anche la comunicazione esterna ha assunto un ruolo sempre più determinante. Se pensiamo al concetto di responsabilità sociale precedentemente illustrato e al rapporto con gli stakeholder, appare evidente che **anche l'impresa manifatturiera pura non può più esimersi dall'intrecciare un rapporto relazionale anche con l'esterno**. Si tratta quindi di definire un perimetro di azione in cui, insieme a nuovi canali, coesistono politiche di comunicazione e di coinvolgimento sempre più coerenti tra loro.

**Nuovi sistemi e processi:** questo ambito di evoluzione può essere visto come il collegamento tra l'interno e l'esterno dell'organizzazione, diventando quindi uno snodo di interconnessioni fondamentali per definire una differente centralità del cliente e del dipendente. Parlare di processi e sistemi significa in un certo senso immaginare una realtà completamente ripensata, in grado di cambiare prospettiva partendo dall'interno. Come? Semplicemente cambiando le logiche su cui l'impresa oggi fonda la propria ragione d'essere. Molto facile a parole, ma estremamente sofisticato *se non si inizia a disegnare un nuovo contesto all'interno del quale l'impresa possa ripensare ai propri meccanismi operativi, coerenti con nuovi obiettivi di sviluppo*. Spesso l'autoreferenzialità diventa il modo per concepire i processi operativi; superare questo limite significa cambiare gli effetti desiderati e gli impatti delle scelte aziendali sulla competitività. Sempre più spesso ciò che accade all'interno delle organizzazioni genera effetti imprevisi o retroazioni indesiderate che alimentano in maniera esponenziale effetti negativi che, direttamente o indirettamente, impattano sulla capacità competitiva dell'impresa. Pensiamo a processi semplici come la timbratura oraria delle presenze, o ai meccanismi di monitoraggio della produttività; entrambi sono stati pensati in tempi non complessi, non immaginando le retroazioni, ovvero gli impatti che tali prassi hanno sulla capacità di coinvolgimento delle nuove generazioni. Sono processi nati con l'idea di efficientare il processo produttivo e di organizzarlo, che potrebbero finire con il peggiorare le performance non di un reparto ma dell'intera manifattura. **Riuscire quindi a ripensare ai processi in chiave di sostenibilità o, più genericamente, in ottica multistakeholder implica la necessità di nuove competenze oggi non sempre presenti all'interno delle organizzazioni**.

**Diversa frequenza di acquisto e di relazione:** ripensare i rapporti relazionali interni ed esterni all'organizzazione aziendale. *Il concetto di omnicanalità impone cambiamenti anche alle aziende che non hanno necessariamente una vocazione strettamente commerciale*. Non si tratta solo di strumenti ma, anche in questo caso, di una evoluzione culturale al centro della quale soprattutto il fattore tempo non sarà più di esclusiva gestione dell'impresa ma diventerà una variabile nelle mani del cliente. La trasformazione delle prassi relazionali in ottica di omnicanalità genera impatti anche all'interno dell'organizzazione costringendo a ripensare alle rigidità e all'esposizione relazionale di chiunque operi all'interno nei confronti dei clienti. In altri termini oggi più che mai il cliente ha necessità di entrare all'interno dell'organizzazione, non basta più un confronto solo con la parte commerciale. **L'esperienza del cliente si costruisce sempre con maggiore enfasi operando con le persone che sviluppano il prodotto o il servizio**. L'apertura dei cancelli virtuali dell'impresa porta necessariamente a ripensare alle capacità delle persone di saper gestire relazioni senza dubbio più complesse. Pensiamo, ad esempio, ad un addetto alla produzione manifatturiera: è sempre più naturale e frequente che possa interfacciarsi con colleghi anche esterni alla manifattura, con fornitori e, perché no, con i clienti. Più è sofisticata la produzione e più il ruolo dell'addetto diventa distintivo nella capacità di coinvolgere un cliente nel prendere una decisione.

**Centralità della sostenibilità, dell'etica e della reputazione:** quest'ultimo aspetto diventa centrale sia per l'attuale assetto organizzativo dell'impresa sia come leva di attrattività delle nuove generazioni. *La sostenibilità sta diventando un elemento di centralità della competitività che impatta sulle competenze possedute (o meglio non possedute) dall'organizzazione*. La sostenibilità, la reputazione e l'etica del lavoro necessitano di scelte aziendali importanti e mai superficiali che devono integrarsi ai processi e alle azioni anche

quotidiane che consentono all'impresa di rimanere competitiva sul mercato. Si tratta in questo caso di elementi che dovranno trovare naturali integrazioni in altre competenze, diventando per molti aspetti la prima guida verso le scelte aziendali anche più operative.

In altri termini, possiamo rileggere gli impatti dell'evoluzione del contesto con lenti di osservazione utili ad immaginare nuove forme organizzative e, soprattutto, come anticipato nuove competenze o ambiti di competenza.

Quando si parla di nuove competenze occorre tuttavia distinguere due forme di competenze:

1. *Competenze integrate/integrabili*
2. *Competenze innovative (ed esclusive)*

Per **competenze integrate o integrabili** intendiamo quegli aspetti evolutivi non solo verticali dei ruoli e dei mestieri. La meccatronica rappresenta un perfetto esempio di competenza integrata verticale. A questo tipo di competenza possiamo ipotizzare di affiancarne alcune più trasversali nate con l'idea di allargare il perimetro di azione dei ruoli, anche operativi, all'interno dell'organizzazione.

Il punto di partenza per la definizione di queste competenze è rappresentato dalle aspettative dei singoli ruoli, occorre saper rispondere in maniera chiara ad una domanda apparentemente semplice: *“cosa ci aspettiamo che sappia fare ed essere il ruolo xy?”*. Oggi è sempre più frequente vedere anche negli annunci di lavoro per ruoli molto operativi l'esplicita richiesta di competenze “soft” (es. comunicazione efficace, negoziazione, gestione dei reclami, ecc.) quale requisito indispensabile. Questa è una semplice evidenza di come la trasversalità delle competenze sia oggetto già oggi di ripensamento di molte organizzazioni.

Per **competenze innovative (ed esclusive)** intendiamo quelle competenze che non possono non essere presenti nel futuro dell'organizzazione. Sono spesso competenze gestite esternamente per mancanza di un “centro di competenza” interno all'organizzazione ma, se interiorizzate, potrebbero realmente far fare un salto in avanti a tutta l'azienda.

**La sfida di queste competenze parte da un ripensamento fiduciario rispetto ai ruoli e alle potenzialità di apprendimento dell'intera organizzazione. Se si creano le condizioni corrette, non è impensabile apprendere questo tipo di competenze, magari anche attraverso una contaminazione con esperti che entrano all'interno dell'organizzazione.**

L'inserimento di competenze molto distanti dalle cosiddette *“competenze chiave”* che caratterizzano l'azienda potrebbe far pensare anche alla nascita di funzioni o ruoli specialistici, come è avvenuto per le innovazioni del passato; pensiamo al contrario che questa *nuova normalità generi bisogni di apprendimento diversi che non necessariamente si debbano trasformare in specializzazione ma in evoluzione delle competenze già possedute, allargando il perimetro di azioni di tutta l'organizzazione e non solo di una parte.*

Entrando più specificatamente nella profondità delle competenze del futuro, prendiamo in considerazione due ricerche McKinsey, condotte prima e dopo la pandemia, per confrontare se la tendenza tracciata prima trova oggi ancora validità e conferma. Una prima ricerca<sup>2</sup> affermava che tra il 2016 e il 2030:

- **diminuiranno di 14 miliardi le ore dedicate alle attività fisiche e delle competenze manuali;**
- **diminuiranno di 15 miliardi le ore impegnate in elaborazioni cognitive di base;**
- **aumenteranno invece di 8 miliardi le ore per i collaboratori con elevate competenze cognitive;**
- **aumenteranno di 24 miliardi le ore delle attività che richiedono competenze sociali ed emotive;**
- **aumenteranno addirittura di 55 miliardi le ore per chi possiede competenze tecnologiche adeguate.**

2 [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

Insomma, nonostante la riduzione di 29 miliardi di ore di attività manuali e cognitive di basso livello, **il saldo complessivo in 14 anni è valutato in crescita con un risultato netto positivo per 58 miliardi di ore.** *L'effetto più importante della trasformazione del lavoro è quindi rappresentato dalla crescita delle competenze per svolgere lavori di maggior valore aggiunto, più “umani” e questo rappresenta la più importante rivoluzione industriale mai avvenuta.*

Una seconda ricerca<sup>3</sup>, pubblicata a Febbraio 2021, conferma questa tendenza individuando alcuni elementi preziosi per ripensare alle competenze necessarie nelle industrie:

- **la pandemia ha accelerato le tendenze esistenti nel lavoro a distanza, nell'e-commerce e nell'automazione**, con fino al 25% di lavoratori in più rispetto a quanto stimato in precedenza che potenzialmente avrebbero dovuto cambiare occupazione;
- prima del COVID-19, le maggiori interruzioni del lavoro riguardavano nuove tecnologie e crescenti legami commerciali. **Il COVID-19 ha, per la prima volta, elevato l'importanza della dimensione fisica del lavoro ridefinendo le arene del lavoro in base alla loro vicinanza di colleghi e clienti.** Da qui il fatto che COVID-19 può favorire una più rapida adozione dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, specialmente nelle arene di lavoro con un'elevata vicinanza fisica quali le manifatture;
- **il mix di occupazioni può cambiare, con una scarsa crescita dei posti di lavoro nelle occupazioni a basso salario**, da qui la necessità di ripensare ai modelli di selezione e di “employer branding” (reputazione dell'azienda che genera attrattività sul mercato dei potenziali candidati) nonché alla necessità di rivedere i ruoli e i corrispettivi livelli retributivi.

**La nuova normalità così definita è quindi una rappresentazione più rapida di qualcosa di previsto, probabilmente non con questo impeto, comunque non totalmente rivoluzionaria.**

Certamente **il “fattore tempo” ha generato, in molte organizzazioni non pronte, delle contrazioni e l'apertura di crisi di identità ed organizzative** che hanno minato modelli consolidati e ritenuti efficaci per decenni.

Il World Manufacturing Forum<sup>4</sup>, con il coinvolgimento di autorevoli esperti del mondo del settore manifatturiero, ha identificato sei professionalità emergenti nel settore manifatturiero:

1. **Digital Ethics Officer:** collabora con gli stakeholder per costruire una cornice etica per l'uso di tecnologie emergenti, in mancanza di standard, leggi e regole ad hoc, e ha in pratica il ruolo di leader in quel settore.
2. **Lean 4.0 Engineer:** ottimo esperto nella razionalizzazione delle organizzazioni produttive e la materia prima con cui lavora sono innanzitutto le persone, poi le procedure e le macchine.
3. **Industrial Big Data Scientist:** gestisce i Big Data e ne trae informazioni rilevanti per il miglioramento delle prassi industriali utili per definire una nuova strategia evolutiva.
4. **Collaborative Robot Expert:** aiutano e sostengono l'integrazione tra l'automazione robotica e l'apporto distintivo del capitale umano.
5. **IT/OT integration Manager:** si occupano trasversalmente dell'integrazione dei sistemi complessi all'interno dell'organizzazione.
6. **Digital Mentor:** dotati di forti competenze nel campo delle tecnologie Impresa 4.0, supportano la diffusione della cultura digitale.

3 The future of work after COVID-19 McKinsey Global Institute

4 <https://www.worldmanufacturingforum.org/report-2019>



Anche questo caso, pur facendo riferimento al report annuale pubblicato a dicembre 2019, trova piena conferma nell'attuale contesto.

All'interno della stessa ricerca emergono anche le 10 competenze top del futuro della manifattura così sintetizzate:

1. **Alfabetizzazione digitale** come abilità olistica per interagire, capire, abilitare e persino sviluppare nuovi sistemi di produzione digitale, tecnologie, applicazioni e utensili;
2. **Capacità di utilizzare e progettare nuove soluzioni di analisi dei dati** e Intelligenza Artificiale (A.I.) interpretando criticamente i risultati;
3. **Problem solving creativo;**
4. **Forte mentalità imprenditoriale** con proattività e capacità di pensare fuori dagli schemi;
5. **Capacità di lavorare fisicamente e psicologicamente in sicurezza** ed efficacemente con le nuove tecnologie;
6. **Mentalità interculturale e disciplinare**, inclusiva e diversificata per affrontare nuove sfide derivanti da una forza lavoro diversificata;
7. **Cybersecurity, privacy e consapevolezza dei dati/informazioni** per riflettere il rapido incremento della digitalizzazione delle catene del valore manifatturiere;
8. **Capacità di gestire l'aumento della complessità** di richieste multiple e compiti simultanei;
9. **Efficaci capacità comunicative** con umani, sistemi informatici e intelligenza artificiale attraverso diverse piattaforme e tecnologie;
10. **Apertura costante al cambiamento**, capacità di trasformazione per mettere costantemente in discussione lo "status quo" e avviare il trasferimento di conoscenza da altri domini.

Ecco che ritorna il concetto di competenze integrate / integrabili e di competenze innovative (ed esclusive). **Prendendo infatti in considerazione alcune di queste competenze potremmo senza dubbio affermare che molti ruoli (se non tutti) dovrebbero sviluppare indipendentemente dal tipo di compito abitualmente svolto.**

## 1.3 La sfida della selezione e dell'“*employer branding*” nei mondi analogici e industriali immuni dallo smart working.

L'ultimo tassello mancante relativo alle competenze all'interno del contesto della nuova normalità riguarda le nuove modalità di ricerca del personale e del suo relativo inserimento.

Sono ormai anni che si parla di **differenziale di competenze necessarie rispetto a quelle che sono presenti sul mercato del lavoro**, soprattutto nell'industria, ovvero di una vera sofferenza relativa alla ricerca delle competenze necessarie a rendere attrattiva l'attività produttiva con particolare riferimento alle PMI o microimprese.

Se consideriamo le nuove competenze precedentemente indicate, appare evidente che il problema possa interessare non solo i livelli più operativi della produzione ma anche chi svolge funzioni che in futuro diventeranno sempre più vitali.

Prima di indicare il percorso di ripensamento dei processi di reclutamento può essere utile riflettere sui motivi di queste difficoltà, partendo dall'attrattività dei mestieri e dei ruoli all'interno del contesto manifatturiero.

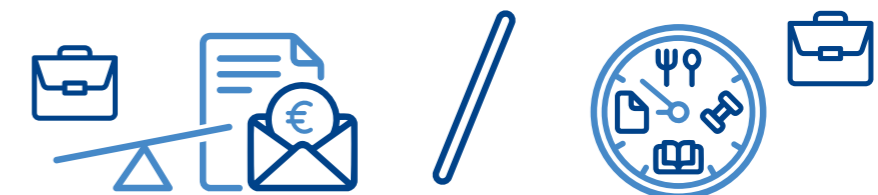
Analizzando le cause possiamo individuarne tre principali:

1. **pregiudizio nei confronti di lavori produttivi** considerati spesso troppo analogici rispetto ai lavori più attrattivi e digitali;
2. **presenza e diffusione sempre più importante delle politiche di smart working;**
3. **difficoltà di coinvolgere e creare aspettative positive** del lavoro manifatturiero tra gli studenti.

In tutte e tre le cause individuate, il ruolo di responsabilità dell'impresa risulta essere centrale; la risoluzione delle stesse va ricercata in una vera e necessaria evoluzione delle stesse a partire dall'inversione della **capacità di raccontare il lavoro all'interno delle industrie manifatturiere.**

Le prime due cause sono strettamente interconnesse tra loro.

Partiamo dal **pregiudizio del lavoro produttivo**. L'elemento principale che contraddistingue questo primo problema è legato alla non abitudine di descrivere i mestieri produttivi e di aver identificato per anni il lavoro come una sicurezza, una certezza nella vita delle persone. Solo il fatto di poter garantire ad un giovane una retribuzione stabile e continuativa risultava essere una buona leva per trovare nuovi assunti disposti ad essere inseriti in produzione, trovando nella frequentazione temporale la giusta motivazione a rimanerci anche per molti anni se non per tutta la vita lavorativa.



LAVORO-STIPENDIO-STABILITÀ

LAVORO-SPAZIO PERSONALE

La triangolazione lavoro (spesso sicuro)-stipendio-stabilità era considerata una leva straordinaria per garantire un naturale flusso di giovani interessati ad inserirsi in questo fondamentale settore dell'economia italiana, portando tuttavia **le imprese a non investire e a non evolvere nella capacità di costruire un dialogo che uscisse da questa elementare triangolazione mettendo al centro la cultura aziendale e la bellezza del lavoro e non solo la stabilità.**

A questa condizione si aggiunge la non banale trasformazione generazionale rappresentata dai "Millennials" e soprattutto dalla "GenZ" per cui **l'assunto garantito dalla triangolazione non assume un valore attrattivo**, anzi spesso è considerato come un elemento angosciante e comunque poco attrattivo per fare una scelta che possa interessare tutta la vita di un individuo.

Senza entrare nel merito specifico delle caratteristiche delle nuove generazioni possiamo affermare che gli assunti ed i **criteri su cui un giovane oggi faccia scelte per il futuro siano molto differenti rispetto al passato**, basti pensare che l'acquisto della casa e la costruzione della famiglia siano considerate scelte non primarie e in quinta posizione rispetto alla possibilità di viaggiare e scoprire il mondo<sup>5</sup>; ecco quindi che attivare un'azione di reclutamento, spesso in territori provinciali tendenzialmente chiusi o autoreferenziali, non può essere basata esclusivamente agendo sulla leva della stabilità economica.

Correlato a questo aspetto, si inserisce **la seconda causa** citata relativa alla **diffusione dello smart working** non solo come risposte a Covid-19 ma come condizione di vita professionale.

Il vero concetto di smart working (e non di lavoro a distanza), **prevede un vero ripensamento del binomio tempo-performance lavorative** consentendo di creare un equilibrio individuale gestito dallo stesso lavoratore in maniera molto più autonoma rispetto al passato.

Se prendiamo quindi in considerazione le manifatture assistiamo ad un fenomeno di immunizzazione da smart working ovvero è difficilmente ipotizzabile prevedere una diffusione importante all'interno delle manifatture.

Possiamo pensare ad un incremento progressivo dei controlli remoti di produzione, ma non certo di un'implementazione massiva di tale approccio al lavoro. L'impresa ed in particolare la PMI si trova quindi a doversi confrontare con una condizione ambientale nuova che non deve essere vista solamente come una nuova o diversa forma organizzativa, ma come un potenziale ostacolo all'inserimento di nuove generazione di talenti. La risposta da costruire, congiunta a quella della prima causa, **sarà necessariamente da ritrovarsi nella capacità di far emergere leve di intrattenimento e di coinvolgimento diverso, facendo emergere con maggiore chiarezza le reali e trasparenti possibilità di evoluzione lavorativa (carriera) e i nuovi o diversi benefici presenti all'interno di queste organizzazioni.**

La domanda che in un futuro, non troppo distante, un'impresa produttiva dovrà farsi è la seguente: "Cosa posso offrire di diverso rispetto ad un'industria di servizi o un'industria altamente digitale?" Da qui la necessità di mettere in discussione il ruolo della funzione Risorse Umane delle aziende, in molti casi rimasta ancorata a schemi operativi più adeguati al secolo scorso che a quello in corso.

**La terza ed ultima causa** nasce dal **rapporto tra le imprese e il sistema scolastico**, con particolare riferimento alla difficoltà di costruire sinergie utili ad orientare gli studenti verso un differente futuro di vita e professionale.

L'impresa oggi fatica a costruire percorsi di sviluppo delle competenze in collaborazione con le scuole, spesso per motivi più culturali che concreti. La scuola è spesso autocentrata e distaccata dalle vocazioni anche territoriali e **le imprese, di conseguenza, vedono nella scuola un interlocutore troppo distante per riuscire a co-costruire un sistema di coinvolgimento degli studenti.**



IMPRESE

VS



SISTEMA SCOLASTICO

Se prendiamo in considerazione l'ormai noto e triste primato dell'insuccesso degli ITS, appare più chiaro come le imprese non siano affatto pronte ad uscire dalle loro abitudini operative e a considerare la scuola e la formazione anche professionale come un primo ed indispensabile partner per l'attrattività, il reclutamento e l'inserimento professionale.

Ci soffermiamo sugli ITS perché a differenza di altri percorsi formativi, nasce proprio con l'obiettivo di co-progettare i percorsi insieme alle imprese, a partire dai contenuti fino ad arrivare alle docenze che, per il 50%, devono provenire direttamente dal mondo del lavoro.

A partire dalla riforma della cosiddetta "buona scuola" anche il legislatore ha individuato strumenti senza dubbio utili e interessanti per agevolare il divario di competenza e l'attrattività dei lavori, ribaltando il concetto di una scuola non adeguata a rispondere alle esigenze del mondo del lavoro. Gli effetti della riforma sono ancora in corso ma emerge chiaramente come scuola e impresa in questo periodo non abbiano saputo cogliere in questo cambiamento una leva di valore per riuscire a compensare queste difficoltà.

Lo strumento dell'apprendistato di primo livello e la sua parziale applicazione all'interno delle imprese, **dimostra come il comportamento aziendale sia il primo fattore limitante della capacità di attrattività e quindi di competitività.**

Ci troviamo davanti una situazione molto differente rispetto al passato, in cui gli strumenti normativi erano inesistenti o insufficienti; oggi questa situazione è nettamente migliorata, **ma abbiamo necessità di una trasformazione generazionale e una maggiore sensibilità manageriale per fornire risposte concrete al futuro professionale delle manifatture.**

Nel corso dei prossimi capitoli entreremo nel merito più puntuale delle risposte che le imprese possono o devono iniziare a introdurre per rimanere competitive all'interno di un mercato del lavoro in continua evoluzione.

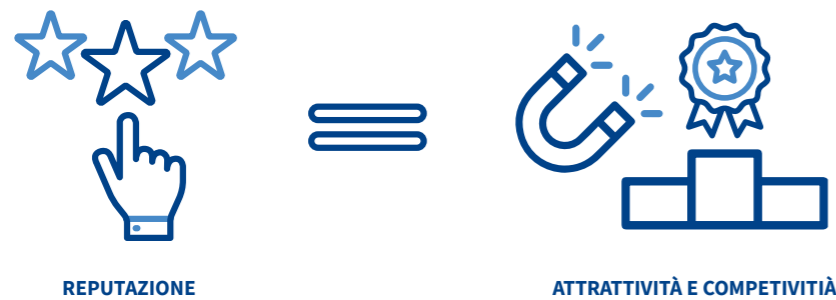
Analizzando con maggiore profondità **le tre cause definite non fatichiamo a dichiarare un'evidente correlazione e interconnessione tanto che la risoluzione delle stesse deve passare attraverso un approccio complesso** in grado di aggredire sistematicamente il problema; si ritorna quindi alla necessità di mettere al centro i valori che un approccio orientato alla responsabilità sociale d'impresa è senza dubbio in grado di garantire in termini di successo.

5 Report Deloitte sui Millennials e GenZ 2020

## 1.4 I valori su cui costruire reputazione e attrattività e le risposte dell'industria

La risposta più solida per rispondere a tutte le suggestioni emerse in questo primo capitolo si traduce nella **capacità dell'impresa di investire in una diversa capacità di costruzione della propria reputazione**.

I concetti di reputazione e di rischio reputazionale spesso vengono individuati come un problema che appartiene ad imprese fortemente soggette ad impatto ambientale o sociale; tuttavia, anche questa ortodossia deve essere superata diffondendo la consapevolezza che **la reputazione è oggetto di attrattività e di competitività indipendentemente dell'esposizione a queste tipologie di rischio**.



Mettere al centro della propria capacità competitiva la reputazione significa rendere operativo l'approccio multistakeholder, ovvero la consapevolezza che le azioni che un'impresa genera devono produrre valore contemporaneamente per il maggior numero di stakeholder.

Nel capitolo 3 sarà meglio approfondito questo modo di agire che genera degli effetti diretti ed indiretti su diversi fronti, in grado quindi di generare una forza propulsiva che può cambiare le abitudini anche operative delle funzioni aziendali e del management dell'impresa.

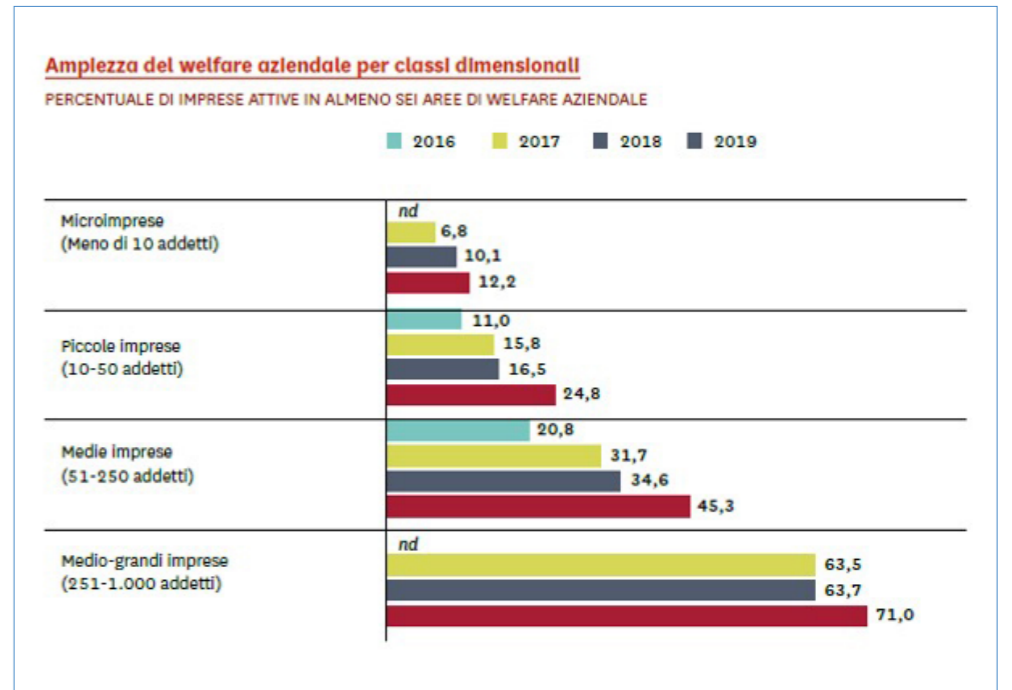
In quest'ultimo paragrafo iniziamo ad accennare ad alcune risposte che dovrebbero essere fatte proprie dalle imprese per affrontare con forza le sfide di questa nuova normalità.

**Uno dei punti di partenza** su cui progettare una nuova ripartenza è rappresentato dall'**evoluzione del concetto di "welfare aziendale"**, in particolar modo immaginandolo come un vero progetto d'impresa.

La costruzione della credibilità (e quindi della reputazione) deve avere solidi requisiti nel progetto rivolto alle persone che contribuiscono alla generazione di valore e le politiche di welfare aziendale possono in questa direzione giocare un'azione senza dubbio di valore e in grado di fare la differenza.

**Prendendo in considerazione la percentuale di imprese attive nel welfare aziendale<sup>6</sup> suddivise per dimensioni appare evidente come le piccole e le medie imprese abbiano ancora un lungo percorso da seguire per riuscire a essere competitive sul mercato del lavoro.**

<sup>6</sup> Welfare Index PMI Generali Italia 2020

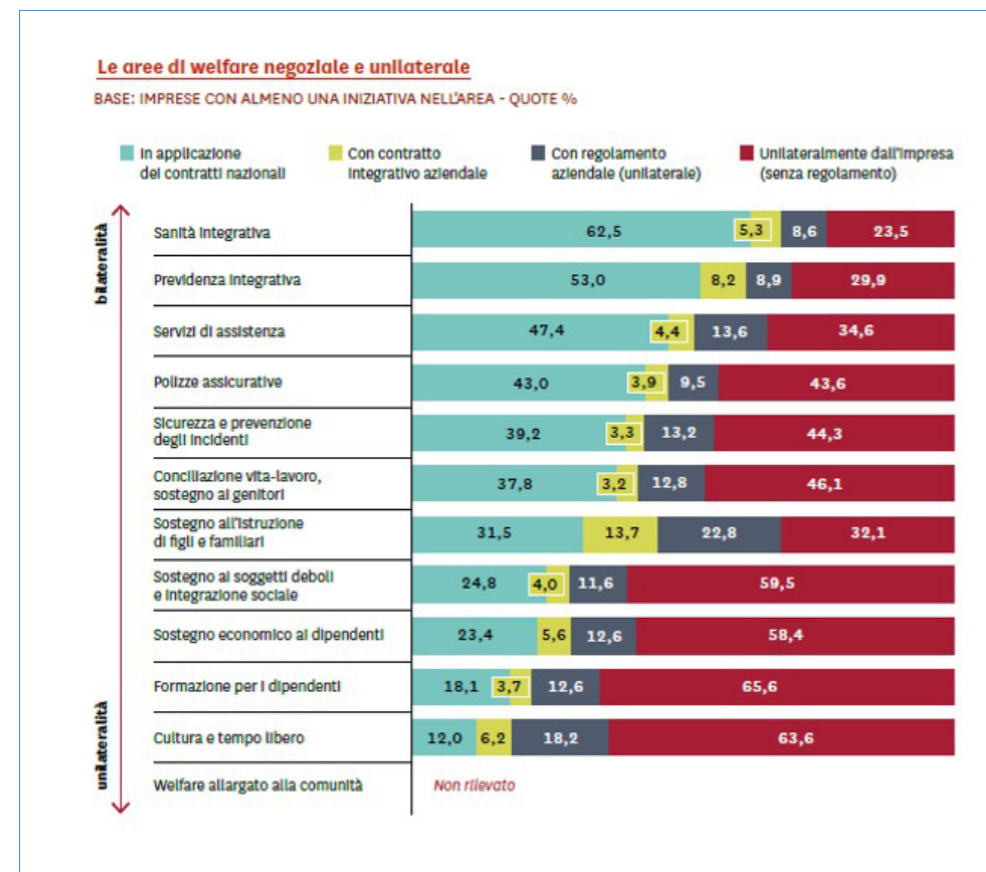


Il salto tra le microimprese e le grandi imprese è evidente e **non può più essere compensato semplicemente giustificando la qualità dell'ambiente familiare di lavoro**.

La reputazione oggi passa sempre più spesso dai fatti e non solo dai buoni propositivi. Trovare la forza (non solo economica quanto strutturale ed organizzativa) per implementare un sistema di welfare aziendale deve diventare una priorità delle imprese indipendentemente dal settore di appartenenza.

Il rallentamento verso l'adozione di soluzioni efficaci è anche da ritrovarsi nella base normativa dei contratti nazionali di lavoro; nel grafico sottostante<sup>7</sup> emerge come lo spazio discrezionale dell'impresa impatti ancora notevolmente sugli elementi distintivi e in grado di fare la differenza all'interno del mercato del lavoro.

<sup>7</sup> Welfare PMI Generali Italia 2020



Possiamo quindi ricercare **una prima risposta** alla nuova normalità **nella capacità di sviluppare soluzioni che siano più evolute rispetto alla sanità integrativa o alla previdenza integrativa**, considerate per molti scontate ed implicite all'interno del rapporto lavorativo.

Tanto più l'impresa sarà in grado di sviluppare **forme di coinvolgimento extra-lavorativo del proprio personale**, tanto più avrà agito in modo responsabile e proattivo nell'ambito reputazionale nei confronti anche delle future generazioni di talenti che sarà in grado di attrarre.

A questa prima macro-riflessione, che mette al centro le politiche di welfare, aggiungiamo altre risposte operative in grado di agire sulla reputazione e, più in generale, sulla trasformazione che le imprese dovranno mettere in atto per riuscire a sfruttare al meglio questo cambiamento di contesto.

Si tratta di **otto macro-azioni che, se sviluppate, possono dare il via ad un piano di azione integrato tra tutte le funzioni aziendali**. Per scelta le azioni riportate hanno una valenza spesso trasversale utile per poter coinvolgere contemporaneamente più di una funzione aziendale; solo attraverso la trasversalità si è in grado di evitare una risposta lineare e di assumere quindi una vista sistemica e complessa.

Le otto macro-azioni oggetto di riflessione sono le seguenti:

- 1. creare la consapevolezza** della necessità di apprendimento e aggiornamento permanente;
- 2. aumentare gli investimenti nella formazione** continua della forza lavoro per ottenere il pieno utilizzo delle nuove tecnologie;
- 3. sviluppare nuovi profili con competenze tecniche** e preparazione in discipline generiche complementari;

- 4. usare le tecnologie digitali** per innovare la formazione e favorire la partecipazione attiva;
- 5. assicurare l'insegnamento** di discipline indispensabili;
- 6. promuovere e facilitare la formazione tecnica**;
- 7. promuovere la collaborazione** fra scuola e mondo del lavoro per rispondere alla richiesta di competenze;
- 8. motivare e incentivare le persone** a sviluppare la propria carriera nella produzione.

Idealmente le imprese potranno **utilizzare le otto azioni come una "check list" rispetto a quanto attualmente stanno sviluppando**, in modo da trarre le opportune conclusioni rispetto alla capacità di poter/ saper coinvolgere anche le nuove generazioni in questo epocale momento di trasformazione.

*Ogni macro-azione nasconde all'interno un pensiero e una micro-progettazione di iniziative che potranno essere adeguate in funzione del livello di maturità dell'impresa.* Non nascono con l'idea di fornire risposte esaustive ma con l'obiettivo di tracciare una rotta di sviluppo da seguire per pensare in maniera evoluta al proprio futuro.



Azienda: **ITELYUM S.p.a.**

Fatturato Italia (2020): **442 proforma**

Dipendenti Italia (2020): **oltre 800**

## La storia in sintesi

Il Gruppo IteLyum è costituito da IteLyum Regeneration SpA e da IteLyum Purification SpA e dalle aziende della divisione aziendale IteLyum Ambiente e si caratterizza come realtà leader, a livello nazionale ed europeo per la rigenerazione degli oli usati, la produzione e purificazione dei solventi e i servizi ambientali per l'industria.

Le tre linee strategiche definiscono il percorso intrapreso da IteLyum verso la creazione di valore condiviso per i business partner, la società nel suo insieme e l'ambiente, offrendo soluzioni sostenibili per la rigenerazione degli oli lubrificanti usati, la purificazione di solventi e reflui chimici e servizi ambientali per l'industria.

L'azienda ha costruito e sviluppato un'offerta integrata e sostenibile, secondo un **modello economico circolare** che prolunga il ciclo di vita dei prodotti e crea, per la realizzazione, partnership nei segmenti di mercato serviti.

La ripartizione del fatturato per le attività del gruppo è il seguente: 30% Regeneration, 35% Purification, 35% Environment mentre per area geografica è per l'80% Italia, 10% EU, 10% resto del mondo.

## Le tecnologie e il core business

Le tre attività e le relative tecnologie su cui si basa il core business di IteLyum sono rappresentate da:

- **Regeneration Solutions** che comprende le attività di **IteLyum Regeneration SpA**, da oltre 50 anni leader europea della produzione di basi lubrificanti di qualità attraverso un processo proprietario, sviluppato in modo innovativo, in grado di rigenerare oli lubrificanti usati con il più alto controllo della qualità dei prodotti e

delle performance ambientali. Il risultato sono basi lubrificanti con specifiche di alta gamma, utilizzate dalle più importanti società di lubrificazione internazionali. Gli impianti di rigenerazione di Pieve Fissiraga (LO) e Ceccano (FR) trattano annualmente circa 180.000 tonnellate di oli lubrificanti usati. Oltre alle basi lubrificanti rigenerate, producono anche gasolio e bitume per applicazioni nel settore delle membrane impermeabilizzanti.

- **Purification Solutions** costituita da **IteLyum Purification SpA**, da quasi 40 anni leader di settore nella produzione di solventi da valorizzazione di reflui chimici e di solventi ad alta purezza. L'impianto di Landriano (PV), dotato di impianti di distillazione flessibili e in grado di modificare il proprio assetto in funzione dei reflui da trattare e dei prodotti programmati, e il sito di logistica e confezionamento di Rho (MI), con capacità automatizzata di miscelazione e imbottigliamento, costituiscono una complessa struttura impiantistica specializzata nella produzione, commercializzazione e distribuzione di solventi, nel recupero e purificazione di solventi organici e nella sintesi chimica. Ogni anno, circa 90.000 tonnellate di solventi usati, provenienti principalmente dalla chimica e dalla chimica farmaceutica, sono rigenerati o recuperati, con rese industriali elevate e processi di alta qualità. Sempre a beneficio della chimica farmaceutica, si produce anche una significativa gamma di solventi puri da frazioni petrolifere selezionate (virgin naphtha), stream tecnici e altre materie prime vergini, integrata da attività di trading per un volume complessivo superiore alle 50.000 tonnellate per anno. Inoltre, un reparto dedicato sintetizza "starting material" farmaceutici o prodotti personalizzati sulle specifiche del cliente, mediante processi di chimica organica che beneficiano anche della sinergia con l'attività di rigenerazione solventi.
- **Environment Solutions (Soluzioni per l'Ambiente)** integra una gamma articolata e completa di servizi ambientali per i produttori di rifiuti speciali, con un ruolo attivo anche nel comparto della raccolta dei rifiuti pericolosi. Con l'acquisizione strategica di diverse nuove società negli ultimi due anni, la business unit raccoglie, trasporta, gestisce e avvia a recupero o smaltimento ogni anno oltre 1,5 milioni di tonnellate di rifiuti industriali, raggruppando, controllando e coordinando numerose aziende situate su tutto il territorio nazionale. Ciò incrementa ulteriormente l'offerta integrata della gestione e trattamento dei rifiuti industriali e nei settori collegati delle analisi chimiche, del trattamento delle acque industriali, del trasporto e della consulenza ambientale e di sicurezza.

L'aggregazione delle diverse realtà acquisite negli anni ha portato oggi il mondo IteLyum a contare su 23 aziende su tutto il territorio nazionale, che **offrono soluzioni "one stop shop" per soddisfare tutte le esigenze di gestione dei rifiuti industriali e di servizi ambientali di tutte le realtà industriali, con particolare riferimento ai rifiuti pericolosi ed alle esigenze di recupero e riciclo.**

## Le certificazioni

Al livello operativo, il **Sistema di Gestione** rappresenta un asset fondamentale per garantire attività pienamente allineate alla strategia del gruppo, in una logica di miglioramento continuo.

Molteplici sono gli schemi di riferimento adottati, la cui integrazione nei processi aziendali contribuisce al consolidamento, in termini di qualità ed efficacia, delle modalità organizzative, tecnologiche e comportamentali implementate.

Secondo IteLyum l'implementazione, il mantenimento e l'evoluzione integrata del Sistema di Gestione costituisce già un valore per il gruppo e i suoi *stakeholder* e alcuni di essi possono essere anche **oggetto di certificazione da parte di enti terzi.**

Le principali certificazioni di cui è dotata IteLyum sono le seguenti:

### ISO 9001

Lo standard ISO 9001 definisce i requisiti di un sistema di gestione per la qualità di un'organizzazione. È la normativa di riferimento per chi vuole sottoporre a controllo qualità il proprio processo produttivo in modo ciclico, partendo dalla definizione dei

requisiti, espressi e non, dei clienti e arrivando fino al monitoraggio di tutto il processo produttivo, dall'approvvigionamento delle materie prime e delle utilities ai prodotti finiti.

**ISO 14001**

Lo standard ISO 14001 identifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale, scelta volontaria di un'organizzazione che decide di tenere sotto controllo gli aspetti ambientali delle proprie attività, ricercandone sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile.

**EMAS**

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) è uno strumento volontario creato dalla Commissione Europea attraverso il quale le organizzazioni valutano e migliorano le proprie prestazioni ambientali, fornendo al pubblico e agli altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale.

**ISO 45001/OHSAS 18001**

OHSAS 18001, (Occupational Health and Safety Assessment Series) emanata dal British Standard Institute è il riferimento per un sistema volontario di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori.

**SA 8000**

SA 8000 (Social Accountability) è uno standard internazionale redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) volto a normare alcuni aspetti gestionali attinenti alla responsabilità sociale, quali il rispetto dei diritti umani e del lavoro tra cui, oltre a salute e sicurezza, la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, la lotta alle discriminazioni, gli orari di lavoro e i criteri retributivi.

**ISO 17025**

Lo standard ISO 17025 esprime i requisiti generali, gestionali e operativi per la qualifica di competenza dei laboratori di prova e di taratura.

**REMADE IN ITALY®**

Remade in Italy®, una certificazione ambientale di prodotto accreditata e valida per il green public procurement, traccia il contenuto di riciclato nei prodotti e la tracciabilità dei flussi di materiali all'interno del processo produttivo

**La sostenibilità**

Ciascuna società fa della **sostenibilità il proprio fondamento strategico**, a supporto di un modello avanzato di economia circolare, mirando a fornire un'offerta sempre più integrata e sostenibile di prodotti, soluzioni e servizi.

A rafforzamento di questo approccio, come cardine della gestione della sostenibilità all'interno del gruppo, nel 2020, è stato istituito in Itelyum Regeneration un Sustainability Advisory Committee, a cui partecipano i membri del CdA di Regeneration, che è guidato dal Presidente, un esperto esterno, con il supporto della Responsabile Sostenibilità.

Il Comitato, con l'obiettivo di implementare nuovi trend ESG ed adottare le migliori pratiche in questo ambito, allargandone l'ambito di applicazione anche a tutte le società del Gruppo, detta le linee guida per la strategia aziendale su questi temi, anticipando rischi e opportunità, in uno scenario sempre più determinato da driver di sostenibilità in continuo aggiornamento. Il Comitato ha anche il compito di approvare i nuovi progetti in tale ambito, nonché valutarne periodicamente lo stato di avanzamento. Infine, approva l'analisi di materialità.

L'approccio adottato da Itelyum è quello di condividere con tutti gli stakeholder le performance integrate economico- produttive, ambientali e sociali e nella loro visione questo rappresenta un passaggio imprescindibile.

Già dal 2004 Itelyum Regeneration consolida e pubblica le performance ambientali e sociali degli impianti di rigenerazione di oli usati di Pieve Fissiraga (LO) e Ceccano (FR).

A partire dall'esercizio 2017, il consolidamento è esteso all'intero perimetro aziendale e coerentemente con la visione integrata, **gli aspetti considerati includono:**

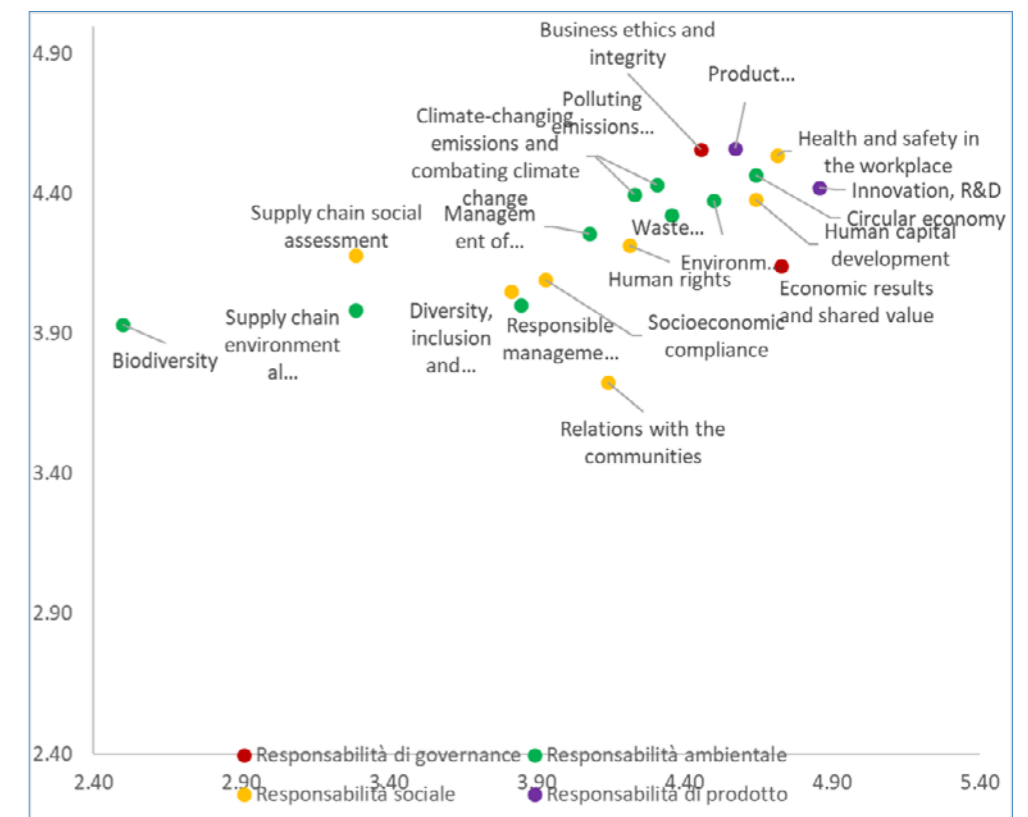
1. **dati finanziari e dimensionali,**
2. **le pari opportunità, come indicatore di inclusione sociale;**
3. **la sicurezza sul lavoro, come indicatore etico e di capacità manageriale;**
4. **l'intensità di carbonio, come indicatore integrato di efficienza industriale;**
5. **la circolarità, come principale leva per la differenziazione sul mercato.**

Inoltre i contenuti sono allineati alle priorità del gruppo e alle aspettative del contesto esterno.

L'analisi di materialità è la chiave di questo approccio di razionalizzazione, secondo riferimenti riconosciuti a livello internazionale. Infatti, ispirandosi ai più recenti Standard GRI e al quadro di riferimento dell'Integrated Reporting Council (IIRC), sono **stati analizzati gli elementi che influiscono sull'efficacia del proprio modello di business e sulla strategia aziendale, identificando impatti, rischi e opportunità.**

Le linee guida del "Journey to Materiality" elaborate dal World Business Council for Sustainable Development<sup>10</sup> (WBCSD), forniscono procedure applicabili e suggeriscono le fasi di implementazione.

La **matrice**, che **incrocia graficamente gli interessi del business con le aspettative degli stakeholder**, è **costruita con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali rilevanti**, chiamate anche a interpretare il punto vista dei rispettivi stakeholder di riferimento, garantendo così la visione multi-dimensionale su tutte le aree di interesse.



Nel 2020 Itelyum ha deciso di aggiornare la propria analisi di materialità con un processo strutturato allineato ai requisiti GRI (Global Reporting Initiative).

**La definizione dei possibili temi rilevanti per l'azienda e i suoi stakeholder è stata effettuata partendo da un'analisi di benchmark di dettaglio coi principali partner e concorrenti dei settori in cui Itelyum opera, in relazione agli aspetti materiali e agli stakeholder rilevanti.**

I temi emersi sono stati successivamente posti all'attenzione di diverse categorie di stakeholder: tutti i dipendenti e i clienti e fornitori, selezionati in base alla rilevanza strategica per l'azienda, hanno ricevuto la richiesta di compilare un questionario per selezionare le priorità, dal loro punto di vista specifico, su cui l'azienda dovrebbe concentrare la propria strategia di sostenibilità e il conseguente sistema di indicatori chiave (KPI) per la rendicontazione.

Ai partecipanti è stato richiesto di votare le tematiche attribuendo un voto da uno (non rilevante) a cinque (fortemente rilevante). Le valutazioni sono state poi elaborate attraverso una media ponderata, sulla base della numerosità delle diverse categorie di stakeholder coinvolti. Parallelamente il top management ha discusso e definito le proprie priorità strategiche in un workshop dedicato, in cui ha votato le tematiche sulla base della medesima scala utilizzata per gli stakeholder. Al termine delle consultazioni, si è deciso di considerare materiali tutti i temi con valutazione media superiore a 4 (su una scala da 1 a 5). La matrice di materialità è stata approvata all'unanimità dal Sustainability Advisory Committee e, quindi, dal Consiglio di Amministrazione che ne è parte fondante.

Infine, la **matrice di materialità** fornisce anche **lo schema base per la comunicazione delle prestazioni non-finanziarie del gruppo, identificando con chiarezza i temi su cui rendicontare approcci manageriali e risultati.**

Itelyum aderisce al Global Compact delle Nazioni Unite ed è stato fatto uno specifico approfondimento sul contributo diretto o indiretto che la gestione degli aspetti materiali può avere rispetto ai Sustainable Development Goals (SDGs).

In linea con i principi guida della **Politica di Sostenibilità** e guidato in particolare dalla **Politica Diritti e Società**, Itelyum rispetta e promuove i diritti umani internazionalmente riconosciuti, quali diritti universali e inalienabili di ogni persona. Garantisce inoltre **condizioni di lavoro fondate su relazioni corrette, pari opportunità, sviluppo delle competenze, in un contesto che veda nella diversità una reale fonte di valore.**

Il gruppo considera **la gestione del capitale umano** come una chiara responsabilità di tutti i propri manager, volta non solo al rispetto e alla **tutela delle competenze e delle diversità, ma soprattutto al loro sviluppo e piena valorizzazione.**

**Le pari opportunità sono oggetto di particolare attenzione, con azioni in via di definizione per favorire la presenza e rappresentanza di donne nei ruoli apicali. L'ambizione del gruppo è creare e mantenere un contesto lavorativo inclusivo, che favorisca l'aumento della presenza di donne in tali ruoli.**

Itelyum **monitora l'evoluzione delle retribuzioni verificando che siano in linea con il contesto locale. Indagini sul livello delle retribuzioni locali sono svolte con regolarità.** Principi di correttezza nelle remunerazioni sono applicati anche al senior management, per il quale vale in particolare il riferimento ai principi contenuti nei codici etici e la supervisione dei Consigli di Amministrazione e degli Organismi di Vigilanza.

Sempre a tal fine, il gruppo **monitora anche l'andamento della variazione tra la remunerazione netta del dipendente più pagato e la mediana di tutti gli altri dipendenti.**

Le società del gruppo seguono le indicazioni dettate dalla normativa per l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone con disabilità, in alcuni casi con specifiche iniziative dedicate a una migliore inclusione sociale.

Tutti i dipendenti del gruppo sono coperti da contratti collettivi sindacali. In aggiunta, il personale dell'area rigenerazione (circa il 30% dell'intera popolazione del gruppo) beneficia di un contratto di secondo livello e di **elementi premiali che includono sezioni**

**specifiche relative a tematiche di salute e sicurezza.** Inoltre, i benefit (es. copertura sanitaria integrativa) sono implementati senza differenza tra full-time, part-time o lavoratori temporanei. Nessuna differenza di genere nell'applicazione dei congedi parentali.

Itelyum **analizza periodicamente il turnover complessivo annuale, con l'obiettivo di attivare azioni di gestione e miglioramento del clima aziendale, considerato a prescindere una delle leve di successo.**

Proprio in un tale contesto, particolare attenzione è data alla gestione del cambiamento, dal preavviso per le modifiche organizzative alla formazione e all'affiancamento all'ingresso delle nuove risorse, anche nel caso di mobilità interna tra diverse unità del gruppo.

**Al fine di meglio tracciare rischi e pianificare azioni di miglioramento, anche ispirato all'approccio SA8000, il gruppo adotta uno strumento per la valutazione dei diritti umani.**

Il gruppo ha iniziato a raccogliere dati e informazioni sui possibili incidenti legati alle condizioni di lavoro. Le situazioni considerate potenzialmente critiche sono collegate principalmente al rischio di discriminazione nella forza lavoro delle imprese, incluse le condizioni di lavoro nei subappalti e anche quelle connesse all'uso dei prodotti commercializzati in paesi a rischio.

Nella formazione del personale sono molte sono le **iniziative di formazione messe già in atto dalle società del gruppo.** Le attività formative sono strutturate **lungo tre aree: sicurezza, ambiente e sviluppo competenze.** Con un investimento complessivo di oltre 165 k€, oltre al supporto di risorse interne, il Gruppo ha svolto nel 2020 quasi 13.000 ore di formazione, raggiungendo con almeno una sessione più del 75% dei dipendenti.

Per migliorare l'efficienza della formazione e dello sviluppo del capitale umano, il gruppo intende definire un complesso protocollo di sviluppo e formazione, attraverso un modello in grado di definire le competenze chiave di manager, impiegati e operai, con priorità per chi occupa posizioni chiave

È un **elemento fondamentale di valorizzazione del capitale umano**, al fine di garantire che **chiunque occupi posizioni di responsabilità abbia le competenze necessarie di leadership, manageriali, tecniche e operative.**

Attraverso questo modello il gruppo si prefigge di implementare un approccio integrato a tutte le funzioni che miri al miglioramento delle strutture e delle competenze individuali.

## Considerazioni finali

Da quanto emerge dall'intervista, Itelyum rappresenta un interessante esempio di molti ambiti discussi in questa pubblicazione e, volendo attuare una sintesi, possiamo, di seguito, mettere in evidenza alcuni aspetti.

Itelyum, dal lato delle persone, sta operando per estendere a tutto il Gruppo **una corporate identity unica, basata sui valori essenziali dell'inclusione, della valorizzazione dei talenti e del lavoro di squadra**

**A livello ambientale è impegnata per contribuire alla decarbonizzazione delle filiere di riferimento.** L'utilizzo di prodotti rigenerati permette, infatti, di risparmiare ingenti quantità di CO2 rispetto all'uso di materie prime di origine fossile. Studi condotti da importanti istituti di ricerca, basati sull'analisi delle emissioni connesse al ciclo di vita dei prodotti, attestano che, nel solo 2020, **l'attività di Itelyum ha permesso di risparmiare emissioni per circa 470.000 tonnellate di CO2**, oltre tre volte quanto emesso dai propri impianti: questi dati evidenziano il contributo rilevante offerto da Itelyum alla sfida tecnologica e industriale della decarbonizzazione.

Itelyum **crede nell'economia circolare** da molto prima che nascesse questa espressione ed è consapevole e orgogliosa del ruolo di leadership in questo ambito. Per migliorare questo aspetto ha avviato un progetto di trasformazione digitale nello stabilimento di rigenerazione degli oli minerali esausti di Pieve Fissiraga, con l'obiettivo di creare un

gemello digitale dell'impianto: i dati monitorati permetteranno di ottenere preziose informazioni che, grazie all'Intelligenza Artificiale, porteranno più efficienza, miglioramenti di processo e formazione attiva per il personale.

Itelyum si è attivata nella costruzione di un solido sistema di monitoraggio dei parametri ESG (**Environmental, Social e Governance**) come base del dialogo con gli stakeholder e strumento essenziale di governance aziendale. In questa stessa ottica, nel 2020 ha dato avvio alle attività del Sustainability Advisory Committee, costituito dai membri del CDA e da un Presidente advisor esterno, con l'obiettivo di aprire l'azienda a nuovi scenari di innovazione e individuare i più opportuni driver di sviluppo sostenibile. **Il consolidamento di questo impegno sul monitoraggio dei parametri ESG ha spinto Itelyum a sottoporre il loro report a verifica di terza parte.**

In questo percorso di sostenibilità verso tutti gli stakeholder, è stato deciso di realizzare un Rapporto di Gruppo, che viene pubblicato annualmente e che vuole essere **uno strumento di dialogo e trasparenza verso tutti gli stakeholder**, che è parte integrante di un percorso nella sostenibilità che le aziende di Itelyum hanno intrapreso sin dalla loro nascita.

L'aggiornamento prevede un coinvolgimento attivo degli stakeholder con il supporto delle aree aziendali che hanno i maggiori contatti con gli stessi, attraverso il coinvolgimento di clienti e fornitori a cui è stato inviato un questionario per la scelta dei temi materiali. Lo stesso processo è stato effettuato con i dipendenti. Contemporaneamente, è stato **coinvolto il management, con un workshop dedicato a valutarne le priorità, da confrontare con quelle degli stakeholder per la costruzione della matrice di materialità.**

## Note



# 2 Un'impresa sempre più aperta: qualità e reputazione come elementi di valore



## 2.1 Competitività e creazione di valore

Attorno al termine valore sono stati creati, negli anni, differenti luoghi comuni o più semplicemente ortodossie che nei fatti hanno condizionato e quasi distorto il significato che vorremmo attribuirgli.

Normalmente quando si parla di **valore** si dà per scontato che si tratti di valore economico e che, tradotto in un linguaggio più aziendale, **corrisponda ai profitti**.

Non possiamo affermare che tale visione sia **ovviamente errata**, tuttavia nell'attuale contesto rappresenta una forte limitazione non solo concettuale ma anche operativa.



Per comprendere a fondo il **significato di valore** occorre collegarlo al concetto di **competitività**, solo in questo modo potremo con certezza cogliere che l'indicazione esclusivamente economica del valore rappresenti un fattore limitante la capacità di competizione dell'impresa.

Infatti, se prendessimo in considerazione la definizione più semplice di **capacità competitiva**, ovvero, *la capacità dell'impresa di rimanere sul mercato il più lungo tempo possibile, potremmo chiederci se il profitto sia il giusto indicatore per valutare correttamente la capacità competitiva*.

**Il valore economico è spesso frutto di un esercizio del passato, nasce da un consuntivo di azioni del passato e non è necessariamente indicatore di capacità prospettica e quindi competitiva.**

Avere come obiettivo esclusivo il profitto può compromettere la capacità competitiva se, come molto spesso accade, viene abbinata una visione di breve termine.

La **competitività** e la **prospettiva temporale** hanno tra loro uno stretto ed indissolubile legame che spesso vede nel **valore economico una contraddizione**.

Basti pensare alle società quotate per capire come, anche attraverso le logiche delle relazioni trimestrali, il focus sia spesso di breve periodo, con l'obiettivo di far emergere la capacità di generare profitti ma non necessariamente di rimanere competitiva sul mercato.

Per essere ancora più chiari, proviamo a considerare questo semplice ed estremo esempio:

*“la Sparsa Colligo Spa è un'impresa che opera nel settore del digitale, realizza software gestionali ed applicativi per le più importanti realtà nazionali e internazionali e ha costruito la sua fortuna lavorando su nicchie di mercato molto specifiche. Attualmente ha in organico oltre 1.300 persone in tutta Europa. Si occupa di gestire grandi commesse anche pluriennali con i propri clienti.*

*Supponiamo che il Consiglio di Amministrazione decida all'inizio dell'anno, di licenziare i suoi primi 250 sistemisti ed ingegneri, con l'idea di rimpiazzarli con delle figure più junior e meno costose.*

Quest'azione è un'azione che genera valore economico? La risposta è sicuramente affermativa, ha generato nuovi profitti grazie al risparmio sul personale. I dati economici, lavorando su commesse spesso pluriennali potrebbero rappresentare un indicatore solido su cui costruire la valutazione dell'impresa stessa.

Poniamoci ora un'altra domanda: la Sparsa Colligo è ancora competitiva? Investireste in futuro in questa impresa? La risposta probabilmente non sarà altrettanto positiva come nella domanda precedente. Abbiamo spostato il focus temporale dal breve termine al medio o lungo termine e la prospettiva potrebbe cambiare."

**In conclusione, possiamo dire che non basta quindi avere una dimensione di osservazione esclusivamente economica del valore per comprendere la capacità competitiva dell'impresa.**

Se infatti a queste considerazioni aggiungiamo i nuovi vincoli o richieste che il mercato pone alle imprese, appare evidente che la capacità di creazione di valore debba necessariamente assumere una dimensione in grado di superare l'esclusiva indicazione del profitto, estendendo il proprio coinvolgimento in altre direzioni e tipologie di indicatori.

In altri termini, **per riuscire a comprendere a fondo le dinamiche di generazione di valore di un'impresa, occorre analizzare gli asset intangibili dell'impresa stessa**, ovvero iniziare a considerare tutti gli elementi distintivi che possono consentire all'impresa di rimanere il più a lungo sul mercato coniugando competitività e sostenibilità.



Il sistema industriale, specialmente italiano, non sembra essere così preparato e attento a questo epocale cambio di paradigma, rimanendo spesso ancorato a modelli organizzativi e gestionali obsoleti.

Per superare questa concezione di creazione di valore si parla oggi di **valutazione del capitale intangibile d'impresa come indicatore reale della capacità di competitività della stessa.**

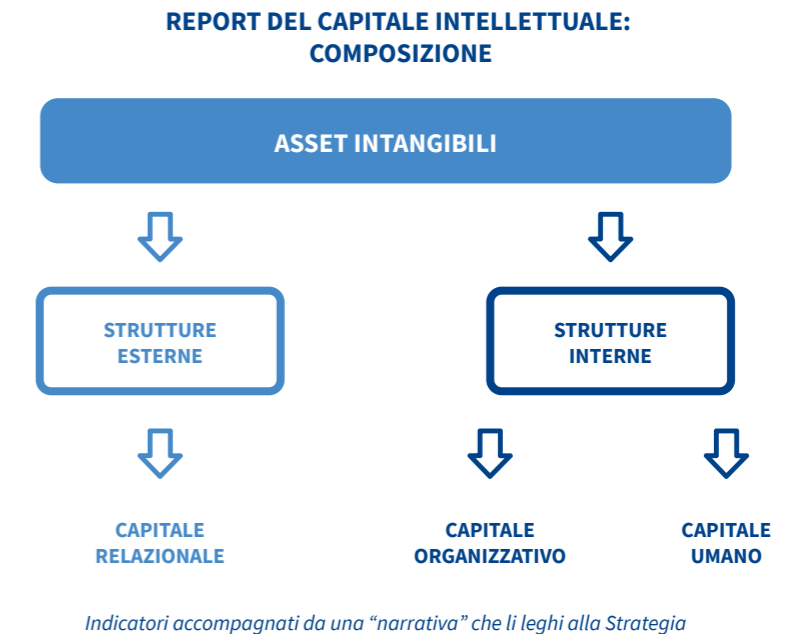
Risulta chiaro che le aziende devono iniziare ad attrezzarsi per rendere visibile e comunicare sia esternamente sia internamente, la valutazione del proprio capitale intangibile.

Iniziare quindi a **valutare il proprio capitale intangibile** consentirebbe all'azienda una serie di benefici:

1. **incremento della consapevolezza** rispetto agli elementi che generano competitività;
2. **trasparenza e fiducia nei confronti dell'investitore** e dei propri stakeholder;
3. **dimostrazione di capacità competitiva** non solo di breve periodo;
4. **attenzione al mercato** ma anche, e soprattutto, alle risorse interne quale vero motore propulsivo dell'impresa.

Misurare il capitale intangibile significa analizzare tre dimensioni di capitale:

1. **capitale umano** (es.: competenze, esperienza, ecc.),
2. **capitale organizzativo** (es.: procedure, routine, cultura condivisa, ecc.)
3. **capitale relazionale** (es.: clienti, fornitori, partner, ecc.).



Nei prossimi capitoli illustreremo come è possibile realizzare questa misurazione.

Concludendo, possiamo dire che è ormai assodato che le prestazioni delle aziende in termini di **capacità e gestione dei propri asset intangibili siano direttamente proporzionali all'aumento dei profitti negli anni a venire.**

Il reale cambio di paradigma si concentra quindi nel modificare le lenti di osservazione attraverso cui un'impresa genera valore.

Nel momento in cui l'azienda mette in discussione questo paradigma, è pronta a intraprendere un nuovo viaggio verso la crescita della propria capacità competitiva, **assumendo quindi una prospettiva non solo di breve periodo ma anche di medio e lungo, ponendo in essere azioni e retroazioni in grado di valorizzare tutti gli stakeholder** che partecipano allo stesso processo di generazione di valore, direttamente o indirettamente.

## 2.2 Valore economico, sociale ed ambientale come fattori competitivi dell'impresa

Accanto ad una prospettiva più interna all'azienda, occorre a questo punto **allargare anche verso l'esterno la prospettiva di osservazione della "creazione di valore"**.

Il valore economico, come precedentemente dimostrato, non appare più in grado di fornire un'adeguata valutazione della capacità competitiva dell'impresa.

La sfida attuale consiste nell'estendere il concetto stesso di valore ad altre due dimensioni:

1. il valore sociale
2. il valore ambientale

Allargare questa visione significa riuscire a prendere in considerazione differenti elementi che possono contribuire a costruire un'azienda in grado di sviluppare prospettive future solide.

Il motivo per cui oggi si parla congiuntamente di questi tre valori è da ricercarsi all'interno del contesto in cui opera l'impresa.

Il Prof. Marco Frey<sup>1</sup> in un recente saggio afferma:

*“La prolungata e non congiunturale crisi che stiamo vivendo assume una triplice valenza: è una crisi economica innescata da una prospettiva speculativa, a cui si sono affiancate una crisi ambientale, di cui l'evidenza più palese è il cambiamento climatico, nonché una crisi sociale, in cui il peggioramento della qualità della vita si accompagna ad una crescita delle disuguaglianze.*

*Sono moltissime le evidenze che ci mostrano come negli ultimi dodici anni il nostro modello di sviluppo abbia intaccato le corrispondenti diverse forme di capitale connesse alla crisi: il capitale economico, il capitale sociale e il capitale naturale.*

*Come sa ogni buon padre di famiglia, ridurre lo stock del capitale significa non garantire ai propri figli un livello di risorse e di benessere corrispondente al proprio. Nell'ultimo decennio è così maturata una chiara consapevolezza a livello internazionale di come sia necessario un nuovo modello di sviluppo orientato alla sostenibilità, che sappia agire simultaneamente nella direzione di uno sviluppo economico equilibrato e duraturo, in cui vi sia una maggiore equità e diffusione del benessere, dei servizi essenziali e dei diritti, che si accompagni con la salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente: la nostra casa comune, come l'ha definita Papa Francesco, capace di fornirci risorse essenziali per la vita.”*

*In altri termini, partendo dalla condizione di contesto in cui opera l'impresa non possiamo che considerare le tre crisi citate come una prima giustificazione del fatto che la prospettiva dell'impresa debba necessariamente cambiare “verso”, occupandosi anche di aspetti prima ad ora sconosciuti o non ritenuti di diretto interesse.*

**La sopravvivenza dell'impresa oggi è determinata anche dalla capacità di preservare aspetti direttamente o indirettamente correlati al valore sociale ed ambientale e non solo a quello economico.**

Questo repentino cambio di direzione pone l'impresa nella condizione di essere o diventare l'attore protagonista di una trasformazione dell'intera società verso un mondo sempre più sostenibile.

<sup>1</sup> Professore Ordinario presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e presso lo IUSS di Pavia, Presidente della Fondazione Global Compact Network Italia e Presidente di Cittadinanzattiva

**Da soggetto estraneo e spesso accusato di essere causa primaria di un peggioramento del mondo esterno ad essa, a soggetto proattivo nella promozione di un nuovo benessere collettivo in grado di impattare contemporaneamente in diverse direzioni: quelle economica, quella sociale e quella ambientale.**

Potremmo pensare che questo cambio di rotta sia direttamente proporzionale all'interesse economico dell'impresa stessa, ovvero che queste azioni siano diventate una priorità a causa di un evidente rischio di perdere il proprio mercato di riferimento.

Anche se questa accusa fosse parzialmente vera, ciò che realmente interessa sarebbe il risultato che si potrà raggiungere. Se un'impresa inizia a ripensare le proprie dinamiche **di creazione di valore mettendo al centro le tre “crisi” citate da Frey, è evidente che sta cambiando il senso stesso di impresa, diventando una reale frontiera di cambiamento sociale ed ambientale.**

Il pilastro dell'autoreferenzialità assoluta, della non necessità di confronto con l'esterno e dell'assoluta autosufficienza inizierà gradualmente a trasformarsi in un ponte aperto verso la sostenibilità.

L'impresa oggi diventa o può diventare una vera frontiera propulsiva verso il cambiamento dell'ambiente esterno e della società senza aspettare introduzioni normative o condizioni peggiorative.

Potremmo porci una domanda diversa: *“perché oggi l'impresa ha il dovere o la necessità di agire nella creazione di valore sociale ed ambientale, oltre che economico?”*

Le risposte a questa domanda sono differenti, in particolar modo potremmo individuare le seguenti motivazioni che troveranno profondità anche nei seguenti capitoli:

1. **evoluzione dei criteri di acquisto dei consumatori,** sempre più attenti ad acquisti responsabili (anche di filiera) oltre che attenti alle dinamiche reputazionali dell'azienda presso cui acquistano;
2. **impatti economici derivanti dal cambiamento climatico;** ormai sono dimostrati e certificati i costi diretti ed indiretti dovuti al cambio del clima. Un peggioramento di tale condizione risulterebbe dannoso per l'interno sistema economico e, quindi, in primo luogo per le imprese;
3. **il valore economico della “green economy”** inteso anche possibilità di utilizzare facilitazioni economiche oltre che di reputazione;
4. **la necessità di far crescere il benessere collettivo** come leva per sostenere il naturale contesto in cui un'azienda sviluppa il proprio business.

Su tutti questi quattro macro-aspetti, l'impresa dovrà confrontarsi direttamente o indirettamente: sia che faccia da capo-filiera o da elemento centrale di una filiera produttiva.

Spesso si pensa che questi aspetti siano di interesse solamente delle grandi aziende capofila, in realtà le conseguenze si avvertono su tutta la filiera, basti pensare alle ricadute, anche operative, che hanno **l'adozione dei sistemi di gestione all'interno dei fornitori di filiera.**

Riflettere tuttavia sul valore sociale e ambientale, oltre che economico, può diventare in un certo senso l'occasione per comprendere meglio come il funzionamento aziendale debba cambiare forma e direzione, mettendo al centro del pensiero organizzativo non

solo l'ottimizzazione e l'efficientamento dei propri processi, ma anche la necessità di prevedere azioni che indirettamente potrebbero essere innescate da un'azione poco responsabile nei confronti di altri stakeholders.

**In altri termini, l'impresa oggi ha la responsabilità e la necessità di presidiare con un alto livello di qualità ciò che sta generando per sé stessa e contestualmente per gli altri.**

Quando assistiamo alla mancanza di questa doppia visione ci troviamo normalmente di fronte ad aziende che subiscono il mercato ed il contesto e che non hanno ancora colto il senso di avviare una vera logica multistakeholder.

Al centro di queste imprese esiste spesso un unico stakeholder, con **un'attivazione spesso monodirezionale, volta a massimizzare l'efficacia per lo stesso disinteressandosi degli effetti collaterali che potrebbero essere sviluppati.**

## 2.3 L'approccio multistakeholder

In coerenza con la nuova declinazione di generazione di valore, inseriamo un ulteriore ragionamento che non solo ne rafforza e giustifica l'esistenza ma diventa uno dei principali motori dell'azione strategica dell'azienda.

**Per generare valore economico, sociale ed ambientale, l'impresa ha la necessità di confrontarsi sempre più profondamente con i propri stakeholder** mettendoli al centro di un percorso in grado di ridefinire non solo la propria identità ma, più in generale, le modalità con cui pensa di crescere e sviluppare il proprio business.

Cambiare prospettiva significa prendere consapevolezza di due aspetti:

- della propria filiera di creazione di valore in ottica multi-stakeholder
- degli impatti in termini di valore che le proprie azioni sono in grado di generare.

**Per entrambi gli aspetti occorre iniziare ad assumere una visione complessa, sistemica, sganciandosi e superando il pensiero lineare promotore delle logiche causa-effetto, che ancora oggi rischia di governare le scelte del management di questo tipo di settore.**

La visione sistemica diventa necessaria a causa dei legami tra le variabili che l'impresa deve oggi gestire quando svolge la propria azione commerciale e sociale.

Ad esempio, in passato, il legame con i propri fornitori non sarebbe stato così vincolante, neppure il legame con le istituzioni o la reputazione sul web. **Resistere all'interno di un contesto complesso significa, invece, osservare e dare pari dignità ad ogni interlocutore di valore e, soprattutto, prendere in considerazione gli impatti che stanno emergendo nei confronti di più interlocutori contemporaneamente.**

È finito il tempo in cui l'impresa poteva occuparsi dei problemi nel momento in cui gli stessi si presentavano, prendendoli in considerazione uno alla volta.

Aprirsi al confronto con i propri stakeholder è una competenza dell'impresa che diventa necessaria per costruire un approccio strategico in grado di continuare a generare valore non solo nel breve, ma anche e soprattutto nel medio e lungo periodo.

Come anticipato, la prima riflessione che le imprese devono affrontare è relativa al superamento del concetto di "catena del valore" secondo cui la capacità di generare valore era da ricercarsi prevalentemente, se non esclusivamente, all'interno dell'organizzazione, quasi a concepire un'organizzazione come isolata rispetto al contesto esterno.

Tale visione, nella sua estremizzazione, ha portato molte organizzazioni a concentrare gli sforzi principali al proprio interno, sviluppando anche sofisticati sistemi di miglioramento, ma perdendo di vista gli impatti che l'esterno, direttamente o indirettamente, stava generando nell'organizzazione.

Il mondo produttivo ha più di altri enfatizzato questo concetto, portando all'interno dei sistemi produttivi moltissime ipersoluzioni. Queste ultime – dai sistemi di monitoraggio e di valutazione dei tempi, alla timbratura del cartellino, sino alla moderna funzione aziendale "tempi e metodi" – si sono rilevate discutibili dal punto di vista della generazione di valore e dimostrano come, ancora oggi, vi sia la totale inconsapevolezza del concetto stesso di generazione di valore. Anzi, sono esempi concreti di un approccio focalizzato sull'estrazione di valore.

Proiettarsi e avere consapevolezza degli impatti del mondo esterno significa proiettare la propria organizzazione in un territorio meno conosciuto, in cui entrano in gioco variabili sulle quali si ha un minore controllo e questo è uno dei motivi per cui l'approccio multistakeholder risulta difficile da sviluppare.

Se il management adotta un approccio lineare e sposa il concetto di efficienza definito dalla "catena del valore" indicata in precedenza, difficilmente sarà in grado di costruire un'organizzazione differente e capace di valorizzare i singoli legami con tutti gli interlocutori capaci di generare valore.

**Come anticipato, occorre in primo luogo individuare gli stakeholder dell'impresa, che potrebbero essere differenti in base al settore di riferimento.**

Partire dalla **mappatura degli stakeholder** rappresenta una modalità per **iniziare a comprendere i legami di valore dell'impresa rispetto all'esterno**, ma anche per assegnare un peso differente alle azioni strategiche che impattano sui diversi stakeholder.

Prendendo in considerazione la moderna definizione di stakeholder, ben sviluppata da Freeman, essi si dividono in:



Tra i **primi** rientrano: *gli azionisti, i dipendenti e i clienti delle imprese*. Tra i **secondi**: *i fornitori, le istituzioni, il terzo settore, l'ambiente, le scuole*.

Più in generale, la **definizione di stakeholder** potrebbe essere la seguente: **individui o gruppi che hanno un legittimo interesse nei confronti dell'impresa e delle sue attività, passate, presenti e future, e il cui contributo (volontario o involontario, diretto o indiretto) è essenziale al suo successo**.

Soprattutto gli **stakeholder secondari** rappresentano **l'apertura verso il mondo esterno** e il superamento di "catena del valore". Se rileggiamo la "mappa degli stakeholder" all'interno dell'ecosistema del lavoro, assume un differente significato l'importanza che attori esterni all'azienda possono avere per la generazione del valore, in particolare il ruolo delle istituzioni, dei fornitori e del terzo settore.

*Esiste uno stakeholder più importante di altri nella creazione di valore?*

È una domanda che appare scontata, la cui risposta necessita invece di un approccio complesso. In funzione del tipo di scenario in cui si sta muovendo l'azienda, i singoli stakeholder assumono un peso diverso. Il rischio vero è quello di mantenere fisso il ruolo degli stakeholder all'interno di un sistema dinamico.

L'assunzione di una prospettiva multistakeholder prevede di considerare gli impatti delle azioni del management non solo sullo stakeholder per il quale sono state pensate, ma nei confronti di tutti gli stakeholder contemporaneamente; solamente in questo modo si abbatte il rischio di generare ipersoluzioni.

Prima di affrontare quello che chiameremo il **"radar multi-stakeholder"**, occorre evidenziare con chiarezza quali sono i limiti di un approccio manageriale che tiene in considerazione solamente il perimetro aziendale e non anche l'esterno.

In questo caso si prospettano situazioni critiche:

- 1. approccio mono-stakeholder:** potrebbe comportare per le aziende dominanti il raggiungimento di una posizione ulteriormente forte nel contesto (anche territoriale) in cui agiscono, depredando il tessuto produttivo ed economico in cui sono inserite, generando nel breve un fortissimo incremento di valore, ma un grave impoverimento del contesto in cui operano nel medio e lungo periodo;
- 2. sindrome da silos:** adottare soluzioni che impattano direttamente su uno stakeholder (ad esempio i clienti) senza considerare le retroazioni sugli altri;
- 3. inconsapevolezza di disvalore:** alcune soluzioni apparentemente generano valore, quasi sempre esclusivamente economico, nel breve o brevissimo periodo, ma finiscono per deteriorare la capacità competitiva dell'impresa;
- 4. esclusione:** alcune soluzioni potrebbero essere espressione di una politica basata sull'individualità o sull'esclusione e potranno causare nel tempo la perdita di capacità attrattiva, fondamentale in un contesto complesso.

Per essere ancora più chiari, ecco quattro esempi coerenti con i rischi citati.

**Situazione critica 1 – Approccio mono-stakeholder.** Ci possiamo trovare di fronte a questa situazione critica quando un'azienda leader da un lato verticalizza la propria capacità produttiva – situazione oggi molto meno probabile anche per una questione di distribuzione dei rischi e dei margini – dall'altro, **sfrutta la propria filiera di fornitori abusando della posizione dominante**. Questo secondo caso è molto più frequente, e rappresenta un esempio di distruzione del valore anche per l'impresa dominante. **La tutela della filiera, nei fatti e non solo nelle dichiarazioni, può generare un incremento della generazione di valore reale per tutto il comparto, ne sono ormai un chiaro esempio tutte le iniziative del settore food.**

**Situazione critica 2 – Sindrome da silos.** Il caso potrebbe essere quello di un'azienda in crescita che, pur di soddisfare gli ordini dei propri clienti (generando quindi valore per sé stessa e per i clienti stessi), si disinteressa delle retroazioni che quell'incremento di ordini sta generando all'interno della propria organizzazione e, in particolare, rispetto agli stakeholder dipendenti e fornitori. **Il disinteresse non è ovviamente consapevole, è spesso frutto di una mancanza di cultura aziendale orientata agli stakeholder e in grado di aiutare tutti gli interlocutori a comprendere ciò che sta accadendo all'interno e all'esterno del proprio perimetro di azione.**

**Situazione critica 3 – Inconsapevolezza di disvalore.** È il caso di un'azienda che cade, nella cosiddetta *"trappola del successo"* o, per usare un'altra prospettiva, si trova in una condizione di inconsapevolezza rispetto al cambiamento che sta accadendo intorno a sé. **Gli elementi del successo raggiunti fino a quel momento possono portare l'organizzazione a sottovalutare i pericoli a cui è esposta, introducendo azioni che nel medio periodo finiranno per distruggere valore anziché generarlo.**

**Situazione critica 4 – Esclusione.** Si tratta di un rischio più complesso degli altri due perché genera retroazioni all'interno e all'esterno contemporaneamente. **È il tipico caso di presunzione di autopoiesi, o meglio la presunzione di essere indipendente dalle risorse esterne o dagli impatti delle risorse esterne rispetto alla propria organizzazione.** Se l'azienda introduce azioni esclusive, ad esempio all'interno di un ecosistema, esclude per sé stessa la possibilità di contaminazione e quindi di amplificazione di valore, rischia di mettere in crisi anche l'ecosistema nel momento in cui non contribuisce alla sua crescita o alla sua sopravvivenza. Se un'azienda hub (posizione centrale nei processi della filiera), leader di un territorio, agisce in maniera esclusiva, escludendo altri interlocutori, rischierebbe di compromettere la propria azione generativa di valore.

Queste quattro macro-situazioni possono essere gestite usando un metodo in grado di considerare contemporaneamente gli impatti delle proprie azioni nei confronti di tutti gli stakeholder con cui si interfaccia un'azienda.

## 2.4 La responsabilità e la consapevolezza delle retroazioni manageriali

Sulla base di quanto indicato nel paragrafo precedente, **introduciamo il metodo del “multistakeholder radar”** che consente di ragionare su due principali variabili rispetto all'azione manageriale che si sta prendendo in considerazione:

- la capacità di impatto diretto che l'azione strategica, in osservazione, ha sugli stakeholder;
- il valore o disvalore dell'impatto sui singoli stakeholder.

In altri termini, ci sono **azioni** che **non impattano su tutti gli stakeholder**, ma solamente su alcuni; contestualmente, la **stessa azione può generare valore su alcuni e contemporaneamente disvalore per altri.**

**Avere la consapevolezza degli impatti e della capacità di generare valore aiuta ad assumere un approccio più complesso rispetto alle decisioni da prendere e a un'eventuale strategia di sviluppo.**

Nel radar sotto riportato viene illustrato un esempio di impatto di azioni sugli stakeholder e sulla generazione di valore.

Facciamo un esempio utile per comprendere l'utilizzo del radar.

L'esempio, se pur datato (si riferisce ad un caso del 2010), ha i migliori ingredienti per valutare gli impatti di una scelta o un'azione nei confronti degli stakeholder.

Nel 2010, prima dell'acquisizione di Ducati da parte di Audi, va in onda lo “sciopero della saponetta”. La direzione aveva deciso di cancellare la pausa di cinque minuti per lavarsi le mani, prevista due volte al giorno, prima di pranzo e a fine turno. Si trattava, a detta dei sindacati, di un'“abitudine storica”, per togliersi di dosso il grasso dei motori.

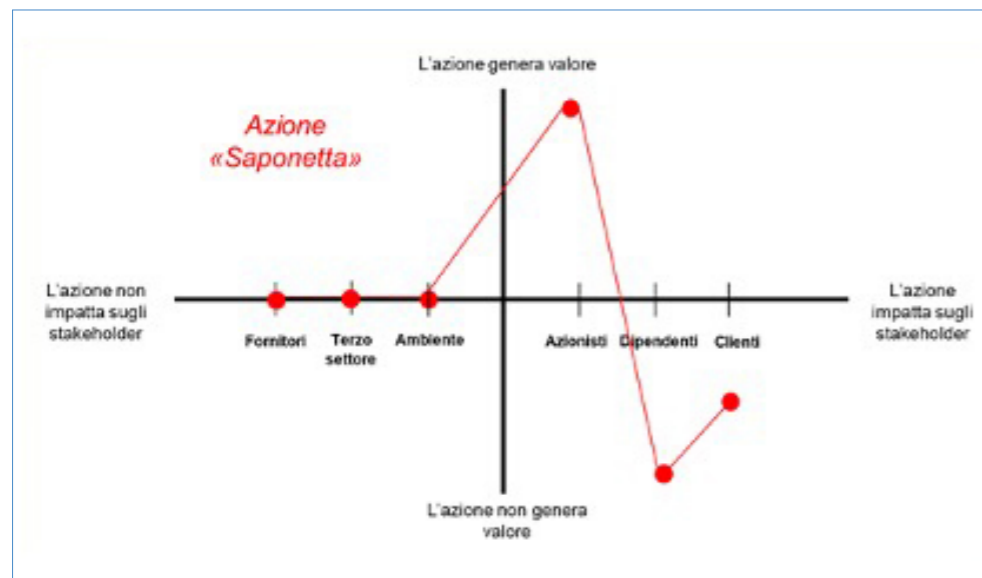
Proviamo quindi a valutare l'azione “saponetta” utilizzando il “multistakeholder radar”, supponendo per semplicità di prendere in considerazione la seguente mappa di stakeholder:

- Azionisti
- Dipendenti
- Clienti
- Fornitori
- Ambiente
- Terzo settore

Le due domande da porsi nei confronti di ogni singolo stakeholder per utilizzare il radar sono:

- L'azione saponetta impatta sullo stakeholder?
- L'azione saponetta genera valore o disvalore per lo stakeholder?

In questo modo è possibile costruire il radar con una forma simile a questa:



La prima evidente distinzione riguarda gli stakeholder impattati rispetto a quelli neutrali, si tratta degli **stakeholder primari**:

- Azionisti
- Dipendenti
- Clienti

I restanti tre non sono direttamente impattati.

Si tratta di considerare, quindi, l'impatto in termini di generazione di valore sui tre impattati.

Partiamo **dall'azionista**, in questo caso potremmo dire che il valore per l'azionista è garantito dal risparmio sul lavaggio mani quantificabile in dieci minuti di tempo retribuito per "n" dipendenti. A fronte di un risparmio oggettivo, c'è il presupposto di **un incremento di produttività**; elemento sul quale discuteremo più tardi.

Prendendo in considerazione **i dipendenti**, al contrario, potremmo evidenziare una **distruzione di valore** e quindi posizionare l'indicatore di valore nella parte bassa del grafico.

Prendendo, infine, in considerazione **i clienti**, l'analisi potrebbe risultare meno immediata rispetto agli altri due soggetti; si rende necessario approfondire ciò che il cliente percepisce come valore espresso da un proprio fornitore.

Nel grafico è riportata una percezione di disvalore rispetto all'azione saponetta e le motivazioni sono da ricavare da due ragionamenti. Il primo riguarda **l'impatto reputazionale che Ducati può avere nei confronti dei propri clienti**. Ducati produce moto di lusso, nel settore premium ed il fatto di cancellare un diritto acquisito, giusto o sbagliato che sia, può avere un impatto in termini di reputazione aziendale.

Il **secondo** riguarda un aspetto più duro e con possibili impatti nel medio e lungo periodo ed è legato alla qualità del prodotto finito. Una condizione sfavorevole, come quella introdotta dall'operazione "saponetta", che sarà difficilmente capita dai tecnici di produzione ed operai, in un contesto in cui il valore aggiunto dell'uomo è senza dubbio elevato, potrebbe avere **conseguenze negative sulla qualità del prodotto finito**. Sono molti gli esempi, soprattutto nel mondo automotive, in cui **la scarsa qualità della manodopera ha compromesso l'affidabilità del prodotto portando conseguenze economiche importanti per il costruttore**.

In sintesi, quindi, il **bilancio conclusivo dell'azione "saponetta" genera più disvalore che valore**.

Nella nostra analisi manca però ancora un elemento determinante ed utile per comprendere fino in fondo l'utilità del metodo espresso dal "multistakeholder radar": la **dimensione temporale**, non presente nel radar.

**È corretto pensare che la generazione o distruzione di valore sia un concetto legato alla prospettiva temporale che si assume e che potrebbe anche cambiare.**

Il radar, quindi, aiuta a ponderare gli impatti e retroazioni delle scelte che sta facendo o che farà in futuro il management aziendale, avendo in mente una prospettiva almeno di medio periodo al fine di giustificare la capacità competitiva, ovvero di creare valore nel lungo periodo.

Appare quindi evidente come la responsabilità manageriale possa rimanere al centro della riflessione dell'evoluzione dell'impresa.

Da un punto di vista strategico, un'impresa aperta deve avere la capacità di ponderare gli effetti delle proprie azioni dirette, ma anche il peso delle retroazioni involontarie o indirette.

In altri termini la **visione multistakeholder mette in discussione il concetto di efficienza interna all'azienda, costringendo a riparametrare i criteri di successo interno a favore di un successo molto più ampio dovuto alla capacità di interagire, portando valore, con il mondo esterno**.

*Si può quindi parlare di efficienza nel rapporto con gli stakeholder?*

Ovviamente sì! L'impresa riesce a rendere efficiente il rapporto con i propri stakeholder quando riesce realmente a influenzare in maniera positiva e costruttiva la loro azione; si tratta di un processo di evoluzione sistemico generato dalla stessa impresa. Quando si raggiungono risultati simili, si assiste alla nascita di **un ecosistema di valore all'interno del quale tutti i componenti sopravvivono e si sviluppano in equilibrio**.

Ripensando al mondo produttivo e delle filiere potremmo superficialmente identificarle all'interno del suddetto ecosistema, tuttavia questo accostamento non è affatto scontato ed è in alcuni casi da costruire.

Il principio che va scardinato è quello che prevede l'automatismo filiera-ecosistema. Questa condizione risulta vera e concreta solamente se i capo-filiera (a qualunque livello della stessa) iniziano realmente a introdurre una strategia multistakeholder al cui centro, ad esempio, viene inserito lo stakeholder "fornitore".

**La generazione di valore per l'impresa capofila deve corrispondere necessariamente alla creazione di valore per i propri fornitori o sub-fornitori, non limitandosi a identificare la creazione di valore con la retrocessione di una commessa o di parte di essa.**

Il concetto di responsabilità all'interno delle filiere deve superare il limite contrattuale del lavoro commissionato, deve essere identificato nella creazione e nel rispetto di standard extra-produttivi in grado di impattare sul benessere di differenti stakeholder anche dei propri fornitori.





Azienda: **Extravega Milano S.r.l. SB**

Fatturato Italia (2020): **10.157.000 €**

Dipendenti Italia (2020): **25 persone**

## La storia in sintesi

Extravega è un'azienda che opera a livello internazionale nei settori della fabbricazione architettonica e dell'interior design, specializzata nella progettazione, produzione ed installazione di opere su misura, high-end, in grado di offrire un servizio chiavi in mano anche per i progetti più complessi.

Fondata nel 1985, dopo oltre trentacinque anni di attività e una presenza dinamica, opera in tutto il mondo tramite le sedi principali di New York, Milano Londra, Dubai e Sydney.

La natura eclettica di Extravega l'ha portata a sviluppare innumerevoli produzioni in collaborazione con architetti e designer di fama mondiale realizzando progetti su misura con differenti livelli di complessità tecniche e produttive: costruzione di opere architettoniche e di lussuosi allestimenti d'interni.

## Le tecnologie e il core business

Extravega è dotata delle più moderne tecnologie, sia in ambito di progettazione che in ambito di produzione: sistemi su cui opera personale altamente specializzato in grado di seguire ogni fase del processo produttivo.

La presenza di un ufficio tecnico interno, adibito all'elaborazione dei progetti del cliente, di un apparato produttivo, di un sistema di controllo qualità che si articola lungo tutte le fasi del processo produttivo e di tecnologie sempre all'avanguardia, garantiscono la realizzazione di prodotti con elevata precisione costruttiva e che rispondono precisamente alle richieste del cliente.

La pluriennale conoscenza ed esperienza maturata nelle lavorazioni di ogni tipo di materiale metallico, del vetro e del legno, ed il controllo totale durante tutte le fasi dello svilup-

po, dalla progettazione al montaggio finale, consentono ad Extravega di operare a livello internazionale per soddisfare le richieste degli studi di architettura più esigenti, dei più importanti general contractor e dei committenti privati che pretendono esclusività in ogni fase del servizio.

Alcuni esempi tra i maggiori progetti realizzati, nati dalle collaborazioni con prestigiosi designer sono: Renzo Piano, Museo Pompidou, Parigi, Francia – Guido Ciompi, hotel The Gray, Milano, Italia – Antonio Citterio, Bulgari Hotel, Milano, Italia – Peter Marino, Yachting Club, Porto Cervo, Italia – Gensler, Monumental Staircase, New York, USA – Sanaa, Grace Farms, New Canaan, Connecticut, USA – Cicognani Kalla Architects, Private Residence, Middle East – KPMB Architects, Monumental Staircase, New York, USA

## Le certificazioni

Le certificazioni principali sono:

### ISO 9001:2015

Certificazione riconosciuta a livello internazionale con validità per i seguenti prodotti / servizi: progettazione esecutiva, produzione ed installazione di opere architettoniche, di interior design, allestimenti di spazi comuni.

### CERTIFICATO SOA – Attestazione di qualificazione alla esecuzione di lavori pubblici

Extravega ha ottenuto positivamente l'attestazione SOA riconosciuta a livello nazionale che attesta il possesso di tutti i requisiti richiesti per la qualificazione ai sensi dell'art.76 D.P.R. 207/2010. Ciò consente di partecipare a gare d'appalto pubbliche e di eseguire opere pubbliche di fornitura e posa in opera.

Extravega è certificata nelle categorie OS18-B e ha raggiunto il livello di classificazione III-BIS, questo riconoscimento offre la possibilità di partecipare a gare d'appalto italiane ed europee.

## La sostenibilità

In Extravega il percorso sulla sostenibilità è iniziato nel 1997, con l'avanzare del percorso di crescita personale di Antonio Rillosi, il CEO aziendale: è un concetto che nasce dai valori appresi dai suoi genitori, entrambi imprenditori, e poi proseguiti nella scuola dei Salesiani di San Giovanni Bosco.

Questi valori sono da sempre parte integrante del pensiero: un'azienda non può prosperare in maniera etica senza un forte radicamento del concetto del "maggiore bene comune".

Nel 1985, quando è stata fondata Extravega, Rillosi aveva 18 anni, ed il suo percorso lavorativo si è concretizzato pensando all'azienda non come ad un oggetto, ma come ad un "gruppo di splendide persone, da trattare bene".

Questo percorso, lungo quasi 40 anni, è continuato condividendo fatiche e gioie con tutte le persone, collaboratori, fornitori e clienti, che hanno creduto in questo progetto e che sono parte attiva dello stesso da molto tempo.

La frequentazione e la conoscenza reciproca sono due dei valori che fanno di Extravega una realtà probabilmente diversa da molte altre; Antonio Rillosi ha sempre cercato persone con cui potersi "sposare", con cui poter collaborare per una vita intera, con cui condividere e costruire una visione in continua evoluzione.

Questo pensiero continua in ogni momento, a partire dall'attivazione del processo di assunzione di un nuovo collaboratore: non spaventa parlare, fin da subito, di concetti quali il "bene comune" o di "collaborazione per lungo tempo" e si cerca di capire, insieme, se questa scelta è condivisa e potrà portare a dei risultati.

L'ottica di sostenibilità per un'azienda come Extravega si traduce in un profondo rispetto per i contributi che ogni persona e, più in generale, ogni stakeholder, può dare e portare alla realtà aziendale. Extravega, nella propria cultura aziendale, è importante solo grazie alle persone che la compongono.

Extravega è una piccola realtà rispetto ai player internazionali con cui si confronta quotidianamente, ma ha saputo differenziarsi con una strategia vincente basata sul rispetto e la collaborazione prima di tutto delle persone che fanno parte del team e che sono fondamentali per fare la differenza.

I clienti ed i fornitori percepiscono la centralità delle persone e comprendono che questo è uno dei valori più importanti che stanno acquistando rivolgendosi all'azienda e che porterà un beneficio comune.

Ci sono alcuni **esempi di strategia orientati alla sostenibilità** che è utile condividere.

Un **primo esempio è rivolto verso l'interno**, nei 36 anni di esistenza dell'azienda sono stati attuati dei meccanismi di distribuzione della ricchezza ai collaboratori e, da qualche anno, è stato deciso di delegare la governance aziendale a cinque di loro, e tre sono rappresentanti di sesso femminile.

Allargare la governance della società a chi tra i collaboratori dimostra di tenere all'azienda e ai propri colleghi come se fossero una parte della propria famiglia, ha dato loro la possibilità di crescere umanamente, economicamente e professionalmente, proprio come citato dalla nostra Mission aziendale, ed è stato un elemento per confermare lo speciale rapporto di lavoro dichiarato in fase di assunzione.

Il **secondo esempio riguarda gli impatti verso l'esterno** ed in particolare il rispetto verso l'ambiente, iniziato con un processo di eliminazione di tutto ciò che non fosse 100% riciclabile. Legno, vetro e metallo sono materiali totalmente riciclabili e riutilizzabili all'infinito, ed Extravega ha progressivamente eliminato materiali tossici, come finiture o vernici nocive, ma anche l'uso di essenze molto rare ed in via di estinzione. Queste scelte importano anche ai clienti con i quali è iniziata un vero e proprio processo di educazione alla sostenibilità delle "altre" scelte possibili.

Il **terzo esempio riguarda i processi interni**, in senso più ampio la cultura aziendale in evoluzione; se all'inizio dell'attività venivano fatte verniciature e incollaggi con leggerezza o inesperienza, ad oggi, sono state eliminate le esalazioni tossiche investendo tempo e svolgendo una attività di ricerca e sviluppo necessaria a trovare soluzioni alternative in grado di tutelare la salute dei collaboratori e quella più in generale della comunità e del pianeta.

Il "pensiero sostenibile" è stato consolidato anche grazie alla volontà di investire con costanza nella formazione di ogni persona che collabora con Extravega, con l'obiettivo preciso di far aumentare l'autonomia e l'indipendenza di tutti, come chiave strategica per continuare a ripensare al futuro dell'azienda. In Extravega la formazione è aperta a tutti, e tutti possono partecipare a corsi di formazione più svariati durante l'orario di lavoro.

La decisione di Rillosi di risiedere a New York, con l'obiettivo di sviluppare il mercato americano è stata la chiave che ha spinto la crescita interna di tutti i collaboratori; oggi il processo di delega delocalizzato è una realtà che certifica anche il livello di responsabilità collettiva a cui l'azienda è arrivata.

Un ultimo aspetto, ma non meno importante, è la responsabilità sociale che Extravega ha iniziato a strutturare con un primo progetto nel 2000. Attraverso l'impegno di mantenere a distanza un gruppo di bambini, dall'età di 5 all'età di 18 anni, iniziato come una scommessa e diventato oggi una realtà concreta, l'azienda sostiene la missione Salesiana facendo crescere oltre 70 ragazzi, sostenendoli e mantenendoli nella loro vita e nello studio, ogni giorno, da oltre 20 anni.

Questa iniziativa non può essere considerata semplice beneficenza, ma si tratta dell'occasione per comprendere il valore dell'altro, allargando la partecipazione ed il sostegno a quanti più interlocutori possibili.

Da questo primo progetto di CSR ne sono stati sviluppati altri, rivolti a differenti stakeholder; come ad esempio il sostegno a Charity Water, una straordinaria realtà nata con l'obiettivo di scavare e mantenere attivi migliaia di pozzi in villaggi, anche molti piccoli, che non avrebbero possibilità di crescita – e nessuna qualità della vita – senza acqua pulita. Sul fronte interno all'azienda è invece stato attivato un progetto per la totale eliminazione del consumo (eccessivo) di plastica, dotando tutti i dipendenti di borracce e distributori di acqua naturale e gassata gratuita.

La principale difficoltà che l'azienda incontra in questo approccio sostenibile è lo scetticismo, unito alle resistenze e ai pregiudizi. Spesso le azioni che vengono sviluppate sono interpretate inizialmente come: "Troppo belle per essere vere", spesso viene fatto razionalmente il processo alle intenzioni, anziché lasciare fluire il bene e ascoltare ciò che il cuore dice.

L'ambizione dell'imprenditore è costruire una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, trasferita già nei primi momenti di inserimento con un **"kit di benvenuto"** in cui il nuovo collaboratore ha la possibilità di comprendere da subito quali sono gli aspetti valoriali di Extravega.

Tutte le iniziative realizzate in ambito sociale e ambientale sono comunicate su tutti i canali "social", tendendo sempre a sviluppare la cultura interna ed esterna all'azienda.

Vengono organizzati incontri per mantenere alta la consapevolezza che pensare in maniera sostenibile sia non un obbligo ma un modo di sviluppare un business diverso a partire dai rapporti che abbiamo con il nostro prossimo.

Dallo scorso anno Extravega si è dotata di un report di sostenibilità, strumento indispensabile per tener traccia degli sforzi e dell'applicazione concreta della visione, un report reso pubblico come lo sono i bilanci certificati da molti anni.

## Considerazioni finali

In sintesi, possiamo affermare che la strategia di Extravega è totalmente condizionata dalla visione, dalla missione e dai valori orientati sempre di più alla sostenibilità, valori che sono frutto di una profonda convinzione del fondatore di Extravega, ma che sono poi cresciuti grazie alla progressiva condivisione con tutto il personale attraverso azioni coerenti e precise che hanno visto il coinvolgimento di tutti fino all'inizio del loro percorso in azienda.

È importante in questo spazio descrivere come questi valori sono raccontati nel "welcome kit" consegnato ad ogni dipendente.

*"Ricerchiamo l'incessante miglioramento della nostra Azienda e la perfezione in ciò che facciamo, mettendoci tutta la cura e la passione possibile in ciò che consegniamo.*

*Sogniamo un mondo che sorride e che rispetta gli accordi, consapevole che dipenda prima di tutto da noi stessi.*

*Vogliamo contribuire alla creazione di una società virtuosa di persone che sanno apprezzarsi a vicenda.*

*La scuola per noi non finisce mai: i talenti che ci sono stati dati sono un dono di Dio e ciò che facciamo ogni giorno per accrescersi e migliorarci sono l'unico modo che abbiamo per ringraziarlo di tutto ciò che ci ha affidato. Garantiamo, a chiunque collabori attivamente*

al raggiungimento di questi scopi, grazie anche alla formazione continua di tutto il team Extravega, un continuo miglioramento del benessere economico contemporaneamente ad un continuo innalzamento della conoscenza umana e professionale.

*Dedichiamo ogni giorno tutto l'impegno che mettiamo nel nostro lavoro a tutti quelli che ci vogliono bene*"

Da quanto emerge nell'intervista e nei documenti i punti di maggior rilevanza ed importanza per l'azienda Extravega sono:





- Soddisfazione del personale
- Innovazione di processo e prodotto
- Orientamento alla personalizzazione dei servizi ai clienti
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Gestione responsabile della catena di fornitura
- Attenzione alle comunità locali e internazionali






L'azienda è diventata una Società Benefit per creare più valore e ad essere ancora più attenta verso la comunità, il territorio, e tutti gli stakeholders sui quali ha delle responsabilità.

L'impegno di Extravega è di voler intraprendere un percorso integrato, di sviluppo e innovazione continua con criteri di sostenibilità ambientale e sociale coerenti con il nuovo oggetto sociale dello Statuto.

La volontà dell'azienda è di poter misurare il proprio impatto, individuare obiettivi aziendali e poterli comunicare a tutti i propri interlocutori.

Infine relativamente agli obiettivi dell'Agenda 2030 è interessante mostrare la declinazione degli stessi rispetto all'ambito di Extravega.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di un fondo TFR per il pagamento dell'anticipo rivolto ai dipendenti durante l'emergenza Covid-19</li> <li>• Supporto al progetto Adozioni della Fondazione Opera Don Bosco per progetti educativi e umanitaria in Africa e Sud America</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi sanitari di check-up completo per i dipendenti</li> <li>• Prodotto assicurativo #AndràTuttoBene rivolto a tutti i dipendenti per copertura in caso di ricovero ospedaliero causato da Covid-19</li> <li>• Supporto alla Children's Tumor Foundation per progetti legati al benessere degli individui e delle famiglie affette da neurofibromatosi (NF)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 ore di formazione pro-capite rivolte ai lavoratori nel 2020</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto ai progetti della Onlus charity:water per la realizzazione di progetti legati all'acqua nei paesi in via di sviluppo</li> <li>• Riduzione del 61% dei consumi idrici aziendali rispetto al 2019</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del 13% dei consumi aziendali di energia complessivi rispetto al 2019</li> <li>• 100% dell'energia necessaria acquistata è prodotta da fonti di energia rinnovabili</li> <li>• Introduzione di lavorazioni laser con sorgente in fibra ottica, significativamente più efficienti di quelle funzionanti a CO2</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto al progetto Design For Freedom per il contrasto alla schiavitù moderna nella filiera delle costruzioni</li> <li>• Supporto al progetto Telefono Arancione rivolto all'accompagnamento di imprenditori in difficoltà</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzazione di progetti di sviluppo locale in collaborazione con la città di Paderno Dugnano</li> <li>• Commissione di due murali al writer Federico Massa, con pitture antismog e proprietà purificatrici dell'aria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione dello status giuridico di Società Benefit Modifica dell'oggetto sociale dello Statuto aziendale</li> <li>• Realizzazione di un Impact Report per la rendicontazione delle performance di sostenibilità Extravega</li> <li>• Supporto alla pubblicazione della rivista Impresa Etica e all'organizzazione del Premio Impresa Etica</li> <li>• Installazione di erogatori d'acqua e offerta di borracce ai dipendenti</li> <li>• Sostituzione di bicchieri, tovaglioli e posate tradizionali con prodotti compostabili o biodegradabili</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione del 13% delle emissioni climalteranti rispetto al 2019</li> <li>• Introduzione di 5 veicoli ibridi aziendali nella flotta mezzi</li> </ul>

## Note

# 3 Il valore interno all'impresa



### 3.1 Le aspettative delle nuove generazioni

La domanda legata a questo paragrafo può essere una domanda che emerge dal passato: *“Cosa voglio fare da grande?”*, una domanda la cui risposta è cambiata negli ultimi trent'anni e rimane difficile.

Gli articoli che ripetutamente vengono proposti da una testata come *“Il Sole 24Ore”* ci propongono periodicamente le migliori attività per il futuro e questi articoli cambiano con una frequenza inimmaginabile rispetto al passato.

Per dare un riferimento temporale, all'inizio degli anni '90 un libro di Furio Colombo dal titolo *“Carriera: Vale una Vita?”*<sup>1</sup>, metteva in discussione un paradigma che fino a quegli anni era rimasto immutato, ovvero il percorso professionale all'interno di un'unica azienda.

Al termine degli anni '90 quel paradigma (e non solo quello) sarebbe stato superato; negli ultimi vent'anni la sfida è stata quella di comprendere non solo quali professioni sarebbero state più importanti per il prossimo futuro, ma anche quali ambienti di lavoro sarebbero stati richiesti.

L'osservazione dei comportamenti delle nuove generazioni e dei nuovi lavori porta con maggiore convinzione che in passato ad affermare che saranno differenti i lavori a cui **una persona si dedicherà durante la propria vita: non un lavoro, ma più lavori.**

Questa risposta nasce dalla necessità di prendere in considerazione contemporaneamente differenti cause all'interno di un nuovo eco-sistema del lavoro. **L'assunzione di una vista complessa che metta in relazione le nuove generazioni e le imprese può consentire di immaginare risposte e responsabilità dei differenti soggetti coinvolti.**

Una ricerca Manpower Italia uscita nel marzo 2020 conferma che il 47% delle imprese non riesce a reclutare talenti con giuste competenze, un fenomeno che è raddoppiato negli ultimi dieci anni e che trova diffusione in differenti Paesi nel mondo.

Il dato non è preoccupante, ciò che preoccupa è rappresentato dal **cambiamento di percezione del valore del lavoro e delle competenze necessarie.**

La forte spinta verso la digitalizzazione, da un lato, ha accelerato la costruzione di un mondo del lavoro apparentemente dematerializzato, dall'altro ha fatto emergere, anche da un punto di vista comunicativo, un'ideale del lavoro molto distante dai mestieri a forte componente analogica o ad alta intensità di manualità come le manifatture italiane.

Analizzando i dati del rapporto elaborato dall'Osservatorio Gallup *“How Millennials want to work and live?”* (*Come i Millennials vogliono lavorare e vivere?*), emerge chiaramente che l'idea di vita e di lavoro poco si avvicina alle caratteristiche tipiche dei mestieri legati alla manifattura o alle tradizioni produttive del nostro Paese.

È interessante osservare l'approccio delle principali e più conosciute azioni dei processi di selezione di aziende nazionali e internazionali, che quasi sempre fanno riferimento a contesti di lavoro esclusivamente intellettuali, ad ambienti di lavoro non produttivi e a soluzioni di comunicazione che identificano il lavoro in un'unica via o soluzione.

Tale condizione crea (involontariamente e non consapevolmente), soprattutto nei giovani, un'ortodossia che porta a **identificare il miglior lavoro in quello intellettuale, idealizzandolo.**

In altri termini, il **paradigma** del lavoro è diventato una conseguenza dell'asimmetria informativa **tra idealizzazione di alcuni lavori e categorizzazione negativa di attività operative.**

<sup>1</sup> Furio Colombo, *Carriera: Vale una Vita?*, Milano, Rizzoli, 1989



Lo sforzo massimo sviluppato in Italia con l'avvento del progetto "impresa 4.0" ha cercato di dare una risposta a questo problema, costruendo una diversa immagine del mondo produttivo.

Potremmo affermare che le motivazioni che contribuiscono a generare questo distacco sono nel fatto che **il lavoro ed i valori sottostanti non devono cambiare nella sostanza ma nella forma**. Sono infinite le ricostruzioni storiche che in letteratura parlano di dignità del lavoro: **in questo caso non si tratta di dignità ma di piacevolezza**.

Una piacevolezza che si può ritrovare anche in luoghi più tradizionali, spesso non identificati con la fabbrica, che invece negli anni ha saputo concretamente cambiare, diventando in moltissimi casi un ambiente accogliente e notevolmente tecnologico. Al contempo, non si è riusciti a comunicare questo cambiamento, rimanendo ancora oggi distanti dalle esigenze sociologiche dei nuovi talenti.

*Si tratta solo di comunicazione?*

Probabilmente si tratta di una serie di errori introdotti, in modo più o meno consapevole, **dalle aziende che non sempre hanno saputo anticipare le tendenze dei bisogni dei nuovi lavoratori**, continuando a **perpetrare modelli di attrattività e di inserimento di successo non adeguati ai cambiamenti sociali**.

Il punto di partenza è rappresentato dalla comprensione delle macro- caratteristiche sociologiche dei "Millennials" e della "Generazione Z" (nella parte finale del paragrafo è presente una tabella riepilogativa delle caratteristiche), per verificare come l'iniezione esterna ed il successo hanno portato nel tempo le organizzazioni aziendali verso una focalizzazione più orientata al prodotto che alle persone, e ad essere **inconsapevoli non dell'evoluzione degli scenari di business ma dei cambiamenti della società e delle nuove generazioni**.

Prendiamo in considerazione alcuni aspetti che devono essere analizzati per valutare le macro-caratteristiche dell'approccio al lavoro delle nuove generazioni, ovvero: **Meritocrazia, Tempo del lavoro, Benefit, Carriera/Crescita professionale**.

Leggendo l'infografica tratta dalla ricerca dell'Osservatorio "Generazione Z", "Millennials", promosso da Edenred e Orienta<sup>2</sup>, emerge immediatamente come queste quattro dimensioni possano assumere un ruolo determinante nel connotare le caratteristiche del lavoro di valore per le nuove generazioni. Tali ambiti trovano conferma nel report globale di DeLoitte sui "Millennials"<sup>3</sup>.

Se prendiamo le quattro macro-caratteristiche dell'approccio al lavoro dei "Millennials", e proviamo ad intrecciarle con le **tipologie di culture aziendali che caratterizzano gli ambienti produttivi**, quello che emerge che è **una scarsa diffusione di strumenti di misurazione delle prestazioni, soprattutto agganciati a sistemi di riconoscimento di premi o incrementi di carriera**.

In altri termini, assistiamo in maniera diffusa ad una incapacità, da parte di imprese, nel

<sup>2</sup> www.edenred.it

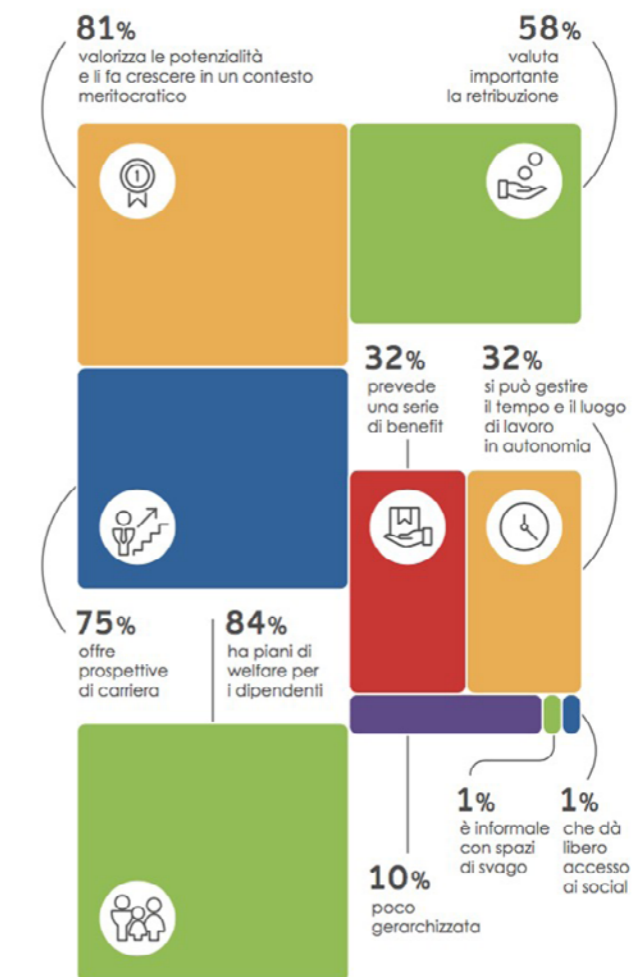
<sup>3</sup> Generation disrupted: The 2019 Global Millennial Survey

mettere al centro della propria **cultura aziendale i programmi di sviluppo professionale** proprio perché, dal loro punto di vista inconsapevole, pensano di essere già attive e di non aver bisogno di una diversa presentazione e strutturazione.

Ci troviamo di fronte al tipico caso in cui per le aziende conta di più la sostanza che non la forma, mentre per i talenti assume un peso anche la forma e non solo la sostanza. **Entrambi ignorano le rispettive realtà, generando una distanza che si fa fatica a colmare**.

### L'azienda ideale per i Millennials

Alcuni risultati della ricerca 2018 realizzata dall'Osservatorio Generazione Z, Millennials, lavoro e welfare aziendale, promosso da Edenred e Orienta



Fonte: Corriere della Sera (rielaborazione)

Prendendo in considerazione le **altre due caratteristiche, tempo dedicato al lavoro e benefit**, emergono con maggiore chiarezza i potenziali limiti dei lavori più a vocazione manuale rispetto ad altre tipologie ed è forse su questi due elementi che occorrerà concentrare maggiormente gli sforzi operativi non solo in termini di comunicazione o di attrattività, ma anche di organizzazione del lavoro.

Per comprendere meglio gli impatti di queste due macro-caratteristiche, prendiamo in considerazione alcuni recenti studi internazionali utili per vedere più da vicino gli approcci, le abitudini e le aspettative delle nuove generazioni, non direttamente collegate al lavoro ma che aiutano a comprendere come le due citate macro-caratteristiche possano giocare un ruolo determinante nel costruire un approccio attrattivo al lavoro.

All'interno del "Deloitte Millennial Survey 2018" troviamo un primo interessante dato che conferma quanto il fattore tempo dedicato al lavoro sia notevolmente cambiato rispetto al passato, soprattutto prendendo in considerazione il mondo della manifattura che, fino a non molto tempo fa, si basava su un concetto di cottimo evoluto, ovvero sull'intensificazione del tempo-lavoro quale indicatore della prestazione e capacità di produrre valore.

Se è noto il fatto che il tempo dedicato al lavoro si è trasformato da priorità a elemento accessorio, ciò che forse è meno noto è il dato riportato da questa tabella **in merito a priorità e aspirazioni delle nuove generazioni:**

	Viaggiare e conoscere il mondo	Guadagnare alti stipendi	Acquistare una casa	Generare impatti positivi sulla comunità / società	Avere figli e creare una famiglia
<b>Millennials</b>	57%	52%	49%	46%	39%
<b>Gen Zs</b>	57%	56%	52%	47%	45%

Fonte: Deloitte Millennial survey 2018 (rielaborazione)

Le cinque priorità riportate vanno lette in maniera interconnessa perché solo in questo modo si riesce ad assumere una visione complessa rispetto al percepito e alle esigenze che le nuove generazioni possono esprimere, in merito al lavoro o, più in generale, **in relazione al loro approccio alla vita, in cui spesso il lavoro assume una dimensione marginale rispetto al passato.**

Se incrociamo le cinque priorità con **la variabile "tempo dedicato al lavoro"**, si nota chiaramente che la flessibilità e **l'equilibrio tra lavoro e vita** debbano assumere una dimensione differente, rendendo ancora più rigido il contesto che il lavoro manuale va a definire.

**La possibilità di viaggiare e di conoscere il mondo o azioni in grado di impattare sulla propria comunità, o in generale sulla società, sono azioni che implicano una diversa distribuzione del tempo che può scontrarsi con forme rigide di organizzazione del lavoro aziendale, rendendo alcuni lavori meno appetibili di altri.**

Non si tratta di lavorare meno o con meno intensità, ma con una minore standardizzazione o rigidità tipica di alcuni ambienti.

Il fattore tempo legato al lavoro diventa la prima discriminante rispetto alla scelta e all'apprezzamento del posto di lavoro, lo stereotipo delle otto ore lavorative, del cartellino da timbrare, degli orari della mensa, delle pause condizionate e standard per tutti rappresentano segnali che poco si avvicinano alle esigenze delle nuove generazioni e sono segno di un mondo che fatica a cambiare.

**Far comprendere i processi produttivi e le modalità di lavoro organizzato, non basato sull'individualità, deve essere considerato lo sforzo organizzativo e di comunicazione che le imprese dovranno affrontare. Per riuscire a rispondere a queste priorità occorre superare la dimensione individuale e cavalcare la dimensione collettiva e di comunità.**

Come appare evidente dalla ricerca 2018 di McKinsey&Company **True Gen': Generation Z and its Implications for Companies 2018"** (Generazione Z e le implicazioni per le aziende), uno degli elementi più divergenti per le nuove generazioni è proprio rappresentato dal diffuso senso di socialità e comunità.

	Baby boomer 1940-59	Gen X 1960-79	Gen Y 1980-94	Gen Z 1995-2010
<b>Contesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dopoguerra</li> <li>Dittatura e repressione in Brasile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transizione politica</li> <li>Capitalismo e meritocrazia dominano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalizzazione</li> <li>Stabilità economica</li> <li>Arrivo di Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilità e realtà multiple</li> <li>Social network</li> <li>Nativi Digitali</li> </ul>
<b>Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealista</li> <li>Rivoluzionario</li> <li>Collettivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materialistici</li> <li>Competitivo</li> <li>Individualista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalista</li> <li>Pone domande</li> <li>Orientato a sé stessi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ID non identificato (non definire sé stessi in maniera univoca)</li> <li>"Communaholic" (essere radicalmente inclusivi)</li> <li>"Dialoguer" (avere meno conflitti e più dialogo)</li> <li>Realistico (vivere pragmaticamente)</li> </ul>
<b>Consumi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideologia</li> <li>Dischi in vinile e film</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status</li> <li>Marchi e auto</li> <li>Articoli di lusso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esperienza</li> <li>Festival e viaggi</li> <li>Flagship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unicità illimitata</li> <li>Etici</li> </ul>

Fonte: "True Gen": Generation Z and its implications for companies McKinsey&Company 11/2018 (rielaborazione)



## 3.2 I danni dei pregiudizi e delle culture dominanti in azienda

Ci sono tracce, nel paragrafo precedente, che indicano quali sono gli elementi che rendono rischiosa la coesione e quindi la sostenibilità di aziende che hanno **culture non adeguate** a comprendere il contesto interno ed esterno in cambiamento.

*Cosa influenza la cultura ed il suo cambiamento?*

Su questo aspetto **lo standard ISO 9001 identifica la “Leadership” come unità di intenti e di indirizzo**, e capacità di creare condizioni in cui le persone partecipano attivamente per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione.

Sofferamoci un attimo sulla “capacità di creare condizioni”: questa affermazione implica un approccio dinamico di lettura dell'ambiente esterno che comprende tutti i “portatori d'interessi” e l'adeguamento dell'ambiente interno all'azienda.

**Sempre lo standard ISO 9001 afferma** che la Leadership è un requisito che riguarda l'alta direzione, che deve essere messo in pratica attraverso un impegno costante a garantire le condizioni per il funzionamento di un sistema di gestione, prime fra tutte la costante verifica dell'efficacia per gli obiettivi definiti e l'integrazione nei processi di business dell'organizzazione. In particolare, l'alta direzione è chiamata ad atti concreti:

- definire politica e obiettivi,
- assicurare la disponibilità delle risorse necessarie al funzionamento del sistema,
- comunicare l'importanza di una gestione efficace,
- guidare e sostenere le persone affinché contribuiscano all'efficacia del sistema,
- promuovere il miglioramento continuo
- garantire la coerenza degli indirizzi strategici dell'organizzazione.

Stante queste considerazioni, **l'adozione di un sistema di gestione non può quindi prescindere da un forte e reale convincimento dell'alta direzione**, che deve esprimersi in un **coinvolgimento diretto e duraturo**.

In questi anni ho avuto la possibilità di essere coinvolto nelle fasi di cambiamento di intere aziende o parti di esse.

Confrontandone strategia e operato, nonché le relazioni che hanno instaurato con il contesto di riferimento (interno all'azienda ed esterno), è utile in questo ambito fare una riflessione volta a mettere in evidenza uno degli **elementi di successo del cambiamento nonché il diverso ruolo giocato da diversi fattori: imprenditori, amministratori delegati e dirigenti, strategia adottata, personale e contesto esterno**.

In altri termini, dovremmo riflettere su quali fattori sono misura del cambiamento attuato dalla direzione aziendale, oppure, al contrario, il **cambiamento è stato un'attività di mera adesione formale al processo dichiarato**.

*Adottiamo lo standard ISO 9001:2015 e tutti gli elementi che la connotano oppure aderiamo ad un processo formale richiesto?*

I risultati raggiunti dalle aziende osservate sono frutto di soluzioni organizzative determinate non solo da pressioni del contesto esterno o da portatori d'interessi, ma anche dalla **decisione di volere adottare un diverso approccio culturale e strategico ai problemi dell'azienda**.

**L'aspetto chiave** tra gli elementi che influenzano le scelte e che ci aiuta nella lettura, è **l'approccio al cambio culturale dell'azienda**. Fattore invisibile e talvolta trascurato,

determinante per la particolare rilevanza che ha di influenzare la capacità di integrarsi tra aziende/divisioni/funzioni e di attuare processi di miglioramento del funzionamento aziendale.

È complesso dare una definizione esaustiva di cosa sia la cultura di un'azienda, poiché questa deriva dalla somma e dalla progressiva **sedimentazione nel tempo dei comportamenti che le persone mettono in atto per affrontare i problemi e le vicende quotidiane**.

Esistono molte definizioni di cultura organizzativa, quella che preferisco è:

*“la cultura è ciò che determina i comportamenti individuali, vale a dire un insieme di identità, valori, conoscenze disponibili e competenze possedute, a livello generale e a livello individuale”.*

Due tra i più accreditati esperti, Geert Hofstede e Fons Trompenaars, la definiscono così:

*“La cultura è il sistema di valori, il software della mente, che contraddistingue i membri di un gruppo da altri gruppi”* (Geert Hofstede, 1989).

*“La cultura è il modo in cui le persone risolvono i problemi e affrontano i dilemmi”* (Fons Trompenaars, 1991)

Come si può comprendere da queste definizioni, la **cultura agisce in profondità all'interno dell'azienda**, essendo la somma non solo dei comportamenti delle persone ma anche **dei loro valori**. Pertanto, le relazioni soggettive si sommano in modo trasversale alle caratteristiche delle diverse culture aziendali (alta direzione/imprenditori, middle management, impiegati, ecc.), generando schemi di comportamento e di pensiero variabili tra aziende diverse tra funzioni/divisioni di una stessa azienda.

La cultura, sia che riguardi un Paese, un'organizzazione o un gruppo ristretto di persone, si sviluppa infatti secondo un “modello a cipolla” nel quale, strato dopo strato, gli elementi più interni della cultura influenzano quelli più esterni. Quindi, sono **gli elementi meno visibili i fattori che incidono sulla definizione della traiettoria** seguita dagli **individui e dal sistema nel suo complesso**.

Purtroppo, questa sua apparente intangibilità la rende poco importante agli occhi di manager e imprenditori che attuano cambiamenti, fusioni o acquisizioni, **salvo poi doverci fare i conti quando le attività pianificate trovano ostacoli o addirittura blocchino**.

Le esperienze vissute in aziende **evidenziano come minimo comune denominatore una situazione culturale di partenza simile**. Se dovessimo definirla tale situazione secondo lo schema utilizzato per valutare il tipo di cultura esistente, potremmo classificarla come **“Famiglia”** (cultura del “Potere”, basata sul supporto reciproco e sulle relazioni interpersonali) o **“Torre Eiffel”** (cultura della “Norma”, basata sulla struttura e su una rigida definizione dei ruoli e delle responsabilità)

*Ma cosa significa classificare la cultura in questo modo?*

Per dare una risposta possiamo dire che esistono le due culture evidenziate sopra, **“Famiglia” e “Torre Eiffel”**,<sup>4</sup> che sono **culture di stampo gerarchico orientate al compito/attività** e due culture contrapposte di stampo **ugualitario orientate alla persona o al risultato: l’“Incubatrice”** (cultura dell’Autorealizzazione”, basata sulla condivisione di uno scopo comune e su un alto livello di coinvolgimento emotivo) oppure **“Missile guidato”** (cultura del “Risultato” basata sulle competenze professionali, orientata agli obiettivi e ai progetti). Ogni tipologia culturale presenta determinate caratteristiche distintive, alcune delle quali assumono connotati positivi, altre negativi: **non esiste una cultura giusta o sbagliata, ma è opportuno che sia coerente con il contesto esterno di riferimento in cui opera l'azienda**.

<sup>4</sup> Vedi dispensa Assolombarda ISO9001@Impresa 4.0: Due leve al servizio della competitività

Tornando alla nostra riflessione iniziale, **attuare un cambiamento sostanziale e non formale significa cambiare la cultura, ovvero “cambiare passo” e individuare i fattori che aiutano a farlo.**

In particolare, occorre comprendere in quale modo **la cultura attuale supporta o meno le strategie di business e il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si è posta**; in caso di risposta negativa, occorre che il management individui un profilo culturale ideale.

Alcuni esempi di domande a cui occorre fornire una risposta e, di conseguenza modificare prassi, processi e comportamenti per raggiungere lo stato culturale ideale sono le seguenti:

<b>A</b>	<i>Quale tipo di ambiente di lavoro può meglio supportare la realizzazione di strategie e obiettivi del settore di business in cui l'azienda è inserita?</i>
<b>B</b>	<i>L'assunzione di responsabilità e l'iniziativa dovrebbero essere diffuse?</i>
<b>C</b>	<i>Quali dovrebbero essere le determinanti di status e prestigio interni?</i>
<b>D</b>	<i>Da quali fattori dovrebbe dipendere la motivazione delle persone?</i>
<b>E</b>	<i>Quale ruolo dovrebbero svolgere il potere e l'autorità?</i>
<b>F</b>	<i>Cosa dovrebbero conoscere le persone relativamente agli obiettivi e ai risultati aziendali?</i>

**La risposta a domande di questo tipo pone l'alta direzione e/o l'imprenditore di fronte alla valutazione tra cultura attuale e cultura ideale** e permette loro di identificare i fattori di maggiore criticità da cui occorre iniziare il cambiamento.

Se torniamo a quanto espresso nel paragrafo 3.1, ci rendiamo immediatamente conto che senza questo tipo di approccio è difficile cogliere le aspettative di un contesto esterno che cambia e un contesto interno che, a sua volta, è orientato a diversi fattori motivazionali.

Creare un contesto favorevole alle aspettative delle tendenze in atto significa dare fondo ad un profondo cambio culturale.

L'azione di massicci piani di comunicazione (interni e/o esterni) senza dare risposte alle domande sopra elencate rende il cambiamento più un desiderio che un obiettivo, **l'accettazione di un atto formale più che un cambiamento sostanziale.**

### 3.3 L'approccio “inclusione” alle scelte aziendali

Abbiamo concluso il paragrafo precedente ponendoci la domanda se **il cambiamento di un'impresa orientata alla creazione di valore interno che abbia poi ripercussioni**, come vedremo nel successivo paragrafo, **sulla parte esterna, sia una mera adesione formale o sostanziale.**

Il cambio culturale implica per definizione assumere una prospettiva di inclusione per evitare uno scontro generazionale di prospettive diverse tra il passato e quanto rappresentato nel paragrafo 3.1.

In questo paragrafo condividiamo con il lettore un approccio pratico al **concetto** sfuggente di **“inclusione”** che – come abbiamo affermato – **rappresenta un cambio culturale di valore per l'impresa.**

*Come possiamo rendere questo concetto di inclusione parte dell'approccio aziendale?*

La nostra idea è quella di proporre al lettore, attraverso una suddivisione per ambiti aziendali, una serie di riflessioni che possono rappresentare linee guida per la costruzione di una **“check-list” di autovalutazione sul livello della propria cultura aziendale di inclusione.**

Nella nostra esperienza può essere di grande aiuto avere a disposizione una serie di domande utili **all'autovalutazione dei propri processi inclusivi.**

Nel corso degli ultimi anni diversi ricercatori e numerose organizzazioni hanno lavorato sulla definizione di indici e modelli di implementazione di una strategia di inclusione globale. Le diverse organizzazioni “profit” e “no profit” impegnate nella ricerca sull'inclusione hanno nel tempo costruito **indici tesi a identificare le aziende maggiormente capaci di adottare una strategia inclusiva.**

Nelle pagine successive proviamo a **collegare gli ambiti d'impatto dello standard ISO 90001: 2015 con alcune domande che possono dare la possibilità all'impresa di valutare il suo stato di avanzamento verso processi inclusivi.** Per fare questo attribuiremo, ad ogni ambito, le domande che possono essere da supporto per una cultura inclusiva.

LEADERSHIP	
a)	Funzioni, posizioni e aree mercato ricevono obiettivi annuali di inclusione in relazione al loro contesto?
b)	I temi dell'inclusione sono trattati nelle riunioni strategiche a livello di organizzazione, comprese le riunioni su ricerca e sviluppo, marketing, gestione del rischio, comunicazione, fusioni e acquisizioni?
c)	Esiste un programma di consapevolezza organizzativa che coinvolge il personale rispetto a missione, visione e valori dell'azienda in modo continuativo?
d)	Il Consiglio di Amministrazione è composto da persone di diversa cultura, nazionalità, genere, orientamento sessuale, estrazione, formazione, pensiero ecc. ed è il gruppo responsabile di una strategia di inclusione?
e)	Le persone dell'organizzazione e i vertici, con i loro comportamenti, affermano che l'inclusione è "la cosa più giusta da fare"?
f)	Nel concreto i comportamenti non coerenti con una strategia di inclusione vengono considerati intollerabili e sono quindi stigmatizzati?
g)	Quali diversità sono esplicitamente considerate nella vostra strategia: età, salute, stato di famiglia, abilità, formazione, stile di leadership, anzianità aziendale, livello gerarchico, storia personale, ruolo aziendale, lingue parlate, nazionalità, etnia, religione, genere, orientamento sessuale, identità ed espressione di genere, altre?
h)	I sindacati, se presenti in azienda, sono pienamente coinvolti nella gestione della strategia di inclusione?
i)	La cultura organizzativa accetta le persone con orario flessibile? I leader dell'azienda hanno competenze di time management e programmazione che permettono loro di rispettare il tempo personale dei loro collaboratori e gli orari flessibili?

CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE - CENTRALITÀ DEL CLIENTE	
a)	L'organizzazione conosce i bisogni, le motivazioni e le prospettive dei diversi gruppi sociali di clientela?
b)	Nelle ricerche di mercato tese a definire questi bisogni, vengono coinvolti anche non clienti e rappresentanti delle diverse comunità sociali?
c)	Avete previsto un programma di azione per l'analisi dei cambiamenti sociali, demografici e di valori nello sviluppo dell'offerta?
d)	Se un prodotto o un servizio è stato concepito e sviluppato in passato per la cultura dominante, siete pronti a ridefinirlo per gruppi sino a oggi esclusi da questa cultura?
e)	L'offerta viene aggiornata per gruppi specifici di persone, per esempio prodotti specifici per persone con disabilità o per mancini o compatibili con determinate pratiche religiose?
f)	I network interni di dipendenti che rappresentano diversità di condizione sociale o di vita, età, nazionalità, genere, orientamento sessuale ecc. sono coinvolti nello sviluppo di prodotti e servizi per la società emergente?
g)	Il vostro personale di marketing, vendite, distribuzione e servizio segue specifici programmi di inclusione per allenarsi nella gestione di segmenti emergenti di clientela?
h)	La composizione del vostro personale di marketing, vendite, distribuzione e servizio riflette il cambiamento sociale in corso?
i)	Il servizio clienti è pronto a parlare a Paesi, culture, regioni diverse nel rispetto delle singole realtà?
f)	Coinvolgete questi fornitori nella definizione di prodotti e servizi per la società emergente? In generale i fornitori partecipano al miglioramento della catena di approvvigionamento e di tutti gli aspetti della gestione dell'offerta?

CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE - FORMAZIONE	
a)	L'inclusione è uno dei temi dei programmi di consapevolezza organizzativa rivolti a tutto il personale?
b)	La formazione linguistica è considerata una priorità in azienda e viene proposta come occasione di sviluppo delle competenze culturali?
c)	Formatori interni e manager vengono coinvolti in programmi interni di "formazione formatori" tenuti da esperti, allo scopo di sostenere la capacità interna di fare coaching sul tema del rispetto, dei pregiudizi inconsci e stereotipi?
d)	La progettazione formativa coinvolge esperti di inclusione, rappresentanti dei diversi stakeholder d'impresa, clienti e persone che rappresentano un mondo variegato e inclusivo?
e)	Vengono adottati linguaggi inclusivi di apprendimento come casi, formazione esperienziale, video, assessment, edutainment ecc.?
f)	Le persone che vanno a lavorare all'estero partecipano a specifici programmi di competenza culturale insieme alle loro famiglie?
g)	Esistono programmi specifici di apprendimento dedicati a temi caldi di inclusione, quali il classismo, il sessismo, il razzismo, l'omofobia, la discriminazione per ragioni di età, i pregiudizi religiosi e inconsci?
h)	L'organizzazione accetta che una persona vada in ferie in periodi diversi da quelli consueti in relazione alla propria religione o alle proprie tradizioni?

CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE - STRATEGIA	
a)	La vostra politica di inclusione è parte della strategia aziendale per la costruzione di vantaggio competitivo per la crescita? I vertici dell'organizzazione prendono decisioni inclusive per sostenere un contesto teso all'innovazione?
b)	Rivedete spesso visione, strategia, obiettivi, politiche, principi, comportamenti desiderati e competenze attese in relazione alle questioni che una strategia di inclusione sollecita continuamente?
c)	Le persone si trovano a occupare una certa posizione in base agli obiettivi raggiunti e non in base al loro conformismo, agli stereotipi, alle preferenze e alle consuetudini indiscusse in azienda?
d)	Nella selezione e nello sviluppo considerate che la composizione dei gruppi di lavoro deve riflettere la composizione dei vostri clienti attuali e le tendenze di mercato per nazionalità, cultura, genere, orientamento sessuale, identità o espressione di genere, formazione, stile sociale ecc.?
e)	Le persone sono esposte a una varietà di progetti, culture, mercati, valori e pratiche nel loro percorso di sviluppo? Le persone e l'azienda considerano le opportunità di sviluppo in funzioni o aree professionali diverse in azienda?
f)	Siete disponibili a reclutare e sviluppare persone di talento anche se hanno un titolo di studio diverso da quello tipicamente atteso per una certa posizione?
g)	Siete considerati dal mercato un'azienda per la quale è un privilegio lavorare in termini di innovazione, visione e inclusività?
h)	Esistono processi di coaching per i talenti ad alto potenziale che appartengono a gruppi sottorappresentati che avete bisogno di coinvolgere per promuovere un contesto di innovazione?
i)	Il percorso di sviluppo prevede per i talenti specifici obiettivi di apprendimento su temi di inclusione?
l)	Gestire le differenze e l'inclusione è considerata una fondamentale competenza di leadership in azienda?

CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE – COMUNICAZIONE	
a)	Tutti i media esterni e interni di comunicazione illustrano la vostra politica di inclusione in modo esplicito e dettagliato?
b)	Utilizzate blog, social media e video per creare la comunicazione insieme ai vostri clienti e alle vostre persone secondo una logica di co-creazione?
c)	Evitate linguaggi retorici e gerghi per favorire l'inclusione dei processi di comunicazione? Tenete conto delle diversità di età e generazione nella definizione dei contenuti?
d)	Nella vostra comunicazione interna parlate anche dei vostri errori e delle vostre aree di miglioramento, evitando di essere sempre perfetti?
e)	Nella definizione dei vostri media tenete conto dei dipendenti e clienti che non hanno accesso a strumenti elettronici in ragione del loro lavoro o che sono portatori di disabilità?
f)	Pubblicate un report annuale dedicato alla vostra strategia di inclusione?
g)	Esiste un programma specifico di formazione sull'inclusione per tutti i professionisti della comunicazione in azienda e per tutti coloro che scrivono interventi e preparano presentazioni?

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	
a)	Avete definito un ruolo organizzativo e un budget per implementare una strategia di inclusione?
b)	La funzione dedicata all'inclusione è gestita da un senior manager che è membro del board?
c)	Team di persone della vostra azienda sono coinvolti in qualità di agenti del cambiamento e ricevono un compenso per il loro lavoro?
d)	Le persone in azienda percepiscono l'inclusione e l'ingaggio come sistema di azione e non come specifico corso o evento?
e)	Sono previsti premi e riconoscimenti per i campioni di inclusione e i sostenitori attivi di questa strategia?
f)	La paga, i bonus e le promozioni dei leader sono legate a indicatori di inclusione?
g)	Sono previste survey interne sul clima aziendale per misurare quanto il management dell'azienda sia considerato equo e inclusivo?
l)	Tutte le vostre persone sono coinvolte in programmi di inclusione e sono considerate responsabili nell'azione di comportamenti tesi al raggiungimento degli obiettivi di inclusione?
l)	Esistono politiche che combattono ogni forma di favoritismo?
m)	L'azienda è innovativa nella sua modalità di gestire gli orari di lavoro: per esempio concede una personalizzazione dell'orario di lavoro alle persone che ottengono buoni risultati?
n)	Fornite fondi alle organizzazioni presso le quali i vostri dipendenti impiegano volontariamente del tempo per il miglioramento della società?
o)	Avete una scorecard per misurare i vostri progressi nella strategia di inclusione? Questa scorecard è parte di quella più generale adottata dall'azienda per valutare i suoi risultati?
p)	Esistono pratiche quali la valutazione a 360 gradi dei dirigenti, che permettono di raccogliere percezioni anche rispetto all'implementazione della strategia di inclusione?
q)	Esiste un sistema di misurazione dei sistemi di remunerazione che garantisce che le persone non siano pagate in modo diverso per ragioni differenti dal ruolo o dalla prestazione? Esistono metodi di analisi dei divari tesi a parificare il compenso delle persone che fanno lo stesso lavoro ma, per una evidente discriminazione, vengono pagate meno?

r)	Prevedete benefit specifici che includono formazione, assicurazione sanitaria, programmi di assistenza e prevenzione. Esiste un programma per l'accesso delle persone con disabilità?
s)	È possibile lavorare da casa, fare job-sharing, avere il part-time per determinate posizioni? Chi segue questo genere di programma, se di talento, può progredire nella sua carriera in azienda?

Vedi la nota a piè di pagina<sup>5</sup>

Le domande suddivise per ambiti relativi alla ISO 9001:2015 hanno lo scopo di far **riflettere l'imprenditore o manager sullo stato di avanzamento della propria trasformazione culturale.**

Inserire queste riflessioni supportate dalle relative azioni di miglioramento può traghettare l'impresa verso una nuova dimensione più "sostenibile" e "responsabile".

### 3.4 La comunicazione interna come ripetitore della comunicazione esterna

Siamo arrivati alla fine del capitolo e dopo aver affrontato le esigenze emergenti delle nuove generazioni che rappresentano **un evidente rischio di distonia tra cultura emergente e cultura presente**, abbiamo evidenziato quali domande e approcci dovrebbero adottare le imprese per un cambio di cultura attraverso approcci e modalità più inclusive.

Durante questa analisi abbiamo mostrato come **lo standard ISO 9001:2015, arricchendo i propri ambiti, può supportare questa transizione culturale.**

**L'assunto di questo capitolo è rappresentato dal fatto che una distonia tra contesto esterno e contesto interno all'impresa può portare, inevitabilmente, ad una riduzione di competitività attraverso un approccio non sostenibile nel contesto interno che si riverbera sul contesto esterno.**

Una breve esempio di questa affermazione lo possiamo trarre dalla riflessione inserita in questo paragrafo, che prova a mostrare come un'errata gestione del cambiamento dovuta ad una **sottovalutazione di diversità culturale può portare ad un impatto sull'esterno dell'impresa.**

La maggior parte delle organizzazioni del nostro tempo si trova quotidianamente di fronte a continui cambiamenti del governo dell'azienda, degli assetti organizzativi e dei relativi meccanismi di funzionamento, generati da nuove dinamiche del mercato e da operazioni di fusione, integrazione o acquisizione.

Allo stesso tempo, il **solo disegno di una nuova struttura organizzativa, di una serie di processi o l'introduzione di nuove procedure** come soluzione dei problemi di integrazione tra funzioni/divisioni o per allinearsi alle esigenze del cliente e quindi essere più tempestivi nella proposizione dell'offerta, **non risolve magicamente problemi più profondi.**

Consapevolezza del ruolo, assunzione di responsabilità, proattività: come fattori critici di successo in tale contesto, sono tutti termini vuoti se il processo di **cambiamento non viene pensato, progettato e implementato con la coerenza, della comunicazione e dei comportamenti, tra contesto aziendale di partenza e contesto ideale che si vuole creare.**

Questo paragrafo prova a riflettere, come anticipato, attraverso un esempio, su quali sono gli aspetti da presidiare e i modelli da adottare per guidare le componenti "hard" e "soft" dell'organizzazione nel processo di azione e apprendimento.

Se, ad esempio, occorre modificare il processo di "valutazione delle prestazioni", (tema centrale tra le esigenze delle nuove generazioni) il piano d'azione si deve concentrare sulla definizione di un sistema di valutazione e di feedback che **da soggettivo e fondato solo sul giudizio del capo, diventi più oggettivo e trasparente con una chiara definizione a priori dei target da raggiungere ed un processo di valutazione multi-feedback.**

In linea teorica, in questo modo riusciamo ad individuare quali sono gli aspetti su cui fare leva per cambiare.

*Ma quali sono gli ostacoli? È possibile riuscire a modificare i comportamenti con corsi di formazione o eventi di comunicazione?*

Partiamo da una considerazione: **così come ogni soggetto agisce rispetto al sistema di credenze con cui interpreta le proprie percezioni (Zucker 1977), parimenti imprenditori e manager cercano soluzioni a situazioni contingenti attingendo dalla propria esperienza e da modelli di risposta consolidati.**

Se condividiamo tale affermazione abbiamo alcune difficoltà da affrontare per traghettare un nuovo modello di azienda/funzione/divisione.

La tendenza di un imprenditore o manager potrebbe essere di ripetere azioni che gli suggerisce l'esperienza, ma se l'esperienza appartiene a contesti non più adeguati, *quali sono gli elementi su cui concentrare l'attenzione?*

Tornando al nostro esempio, gli elementi su cui ci si concentra per attuare il cambiamento di una cultura adeguata all'obiettivo di modificare la *sistema di performance management* sono:

- **ruolo dell'imprenditore o manager:** poiché l'imprenditore o manager è libero di stabilire la distribuzione dei compiti, bisogna identificare i meccanismi di governo e il grado di decentramento del potere.
- **visione personale:** la missione aziendale non è che la formulazione generica degli obiettivi istituzionali, utile per delimitare il campo delle attività dell'azienda. È compito di ogni imprenditore o manager tradurre la missione in un percorso di opzioni coerente con la propria visione.
- **obiettivi culturali:** poiché nelle aziende i fini istituzionali economici prevalgono su quelli di tipo non economico, è indispensabile identificare nel nostro caso gli obiettivi culturali dato che incidono in maniera decisiva su tipologia e qualità delle soluzioni individuate, oltre a caratterizzare l'immagine dell'azienda.
- **obiettivi aziendali:** ciascun imprenditore o manager individua alcuni obiettivi organizzativi strumentali per realizzare una struttura adeguata al perseguimento della propria visione e delle finalità culturali.

Se proviamo a declinare questi quattro elementi **in aziende di stampo gerarchico e con orientamento al compito/attività** (si veda il paragrafo precedente) avremo le seguenti reazioni di tensione sulle persone e sul funzionamento, in particolare:

- **un'eccessiva rigidità organizzativa** dovuta a una gestione di tipo burocratico del compito,
- una **contrattazione all'interno dell'organo di governo** (responsabile di unità organizzativa):
  - sulle modalità di individuazione e assegnazione degli obiettivi;
  - sul livello di delega relativo alle posizioni organizzative della struttura individuata;
  - sulla stessa struttura organizzativa dotata di alcuni livelli eccessivi di coordinamento.

Da questo esempio si capisce che il cambiamento introdotto in azienda è **entrato in conflitto con la cultura dominante.**

**Se immaginiamo che nello stesso istante in cui si crea un conflitto interno**, le richieste del mercato esterno, per dinamicità dei concorrenti, crescenti esigenze e consapevolezza dei clienti, frammentazione dei settori, richiede comportamenti legati ad autonomia, responsabilità, flessibilità, da parte di tutte le persone a tutti i livelli, **si creano le condizioni**

**per un conflitto esterno dell'azienda con il mercato.**

Questo breve esempio evidenzia come gli elementi di cambiamento, anche di un solo processo di "valutazione delle prestazioni" che è richiesto da un contesto di mercato esterno genera in aziende, con un approccio culturale di stampo "gerarchico", **una tensione interna che per essere superata richiede un reale cambiamento di cultura passando ad una di stampo "egualitario" con orientamento alle persone e al risultato.**

Una tensione interna che non si limita ad essere relegata ad una conflittualità interna ma impatta sul contesto esterno attraverso comportamenti delle persone che "comunicano" l'inadeguatezza al contesto esterno di riferimento.



Azienda: **Virma S.p.a.**

Fatturato Italia (2020): **€ 11.700.000**

Dipendenti Italia (2020): **51**

**La storia in sintesi**

VIRMA nasce nel 1972, produce minuterie metalliche trancia-piegate da nastro e filo, contatti elettrosaldati, componenti assemblati.

Due sedi produttive nel cuore della Brianza a Sulbiate e un insediamento produttivo a Plovdiv (Bulgaria), per complessivi 18.000 mq di superficie produttiva. Dal 2001, anno del primo conseguimento, mantiene per entrambi i siti la certificazione ISO 9001:2000 IMQ-CSQ.

Le attività principali sono la progettazione di stampi, attrezzature e lo sviluppo dei progetti in co-design con i clienti, corredati da ulteriori lavorazioni già inglobate, come filettature, saldature, assemblaggio, trattamenti sul materiale di diversa natura (lavaggi, galvanici, termici).

I processi, le attrezzature e il personale specializzato assicurano livelli di servizio e qualità riconosciuti dalle primarie società multinazionali nel settore elettrico, elettrotecnico, automotive, elettrodomestico, illuminotecnico. Questo approccio le ha garantito il ruolo di fornitore strategico dei principali brand internazionali dei settori di riferimento

La ripartizione del fatturato per paese e settori è la seguente:

- Estero 83% e Italia 27%
- Elettrotecnico\Elettronico 91%, Automotive 5%, Altro 4%

## Le tecnologie e il core business

L'esperienza di Virma è **caratterizzata da alcune “competenze chiave”** che possiamo riassumere in *processi, attrezzature e personale*, in particolare un **ufficio tecnico che progetta stampi ed attrezzature, e sviluppa progetti in co-design con i clienti.**

Un **reparto dotato di attrezzi** (circa 1.500 mq) per la costruzione di stampi ed attrezzature, con persone dedicate che garantiscono le **manutenzioni e interventi sul parco stampi e la gestione in tempo reale (politica del close-to-tooling)** al fine di garantire massima accessibilità e trasparenza nella gestione delle attrezzature del cliente.

Infine, **soluzioni industriali ritagliate ‘su misura’ in base alle esigenze espresse dal Cliente e adeguate alle potenzialità dello stesso.**

Virma è in grado di assorbire richieste da parte del cliente corredato dalle loro specifiche, creare stampi dedicati in risposta e offrire una produzione continua con monitoraggio dei processi (produttivi, qualità, logistici) continuo e costante nel tempo.

Il personale specializzato, con competenze specifiche in relazione al parco macchine ed attrezzature, ha sviluppato queste competenze attraverso la permanenza in azienda per un lungo periodo. Quello che caratterizza Virma è, infatti, il basso livello di “turnover” (quindi una bassa dinamica di licenziamenti o dimissioni del personale che genera una continua richiesta di assunzioni) del personale umano che ha permesso la **capitalizzazione di una “competenza tecnica”** tramandata da anni con la crescita “sul campo”, secondo un sentiero formativo che tiene conto delle continue innovazioni tecnologiche e delle sollecitazioni del mercato.

Infine, un **ampio parco macchine** composto da bühler multislides, presse progressive, corredate da stazioni di saldatura e asservimenti per l'assemblaggio automatico di componenti che **garantiscono a Virma la possibilità di esercitare attività complesse** (saldature, maschiature, filettature, rivettature, cianfrinature, marcatura laser, ecc.).

Al tempo stesso la sua **struttura snella, dinamica, orientata all'innovazione** ed alla massima attenzione alle esigenze dei clienti, permette di avere **un'attenzione alla Qualità Totale, attraverso il presidio di specifiche produzioni e controlli mirati secondo le specifiche del cliente.**

Virma è attenta a presidiare tutti i processi, dalla gestione degli ordini fino alla consegna. Nella fase di monitoraggio, oltre alle specifiche tecniche del cliente, sono costruiti processi di monitoraggio basati dalla pluriennale esperienza.

## Le certificazioni

Per operare e garantire la qualità dei prodotti e servizi erogati, Virma si è dotata delle seguenti certificazioni:

- Norma UNI EN ISO 9001:2015 per la produzione di minuterie metalliche per applicazioni industriali, progettazione di attrezzature per la realizzazione di minuteria metallica;
- Norma UNI EN ISO 14001:2015 in fase di attuazione;
- Codice Etico: si fonda su principi di comportamento e di azione alla cui applicazione sono tenuti a conformarsi tutti gli Amministratori, Dirigenti, Dipendenti e Collaboratori della Società, il rispetto di tali principi è condizione imprescindibile di appartenenza all'azienda.

## La sostenibilità

L'approccio alla **sostenibilità in Virma si appoggia su tre pilastri:**

- il **coinvolgimento dei clienti nella progettazione delle soluzioni**, la pianificazione della qualità e il suo monitoraggio continuo e nell'innovazione tecnologica generata dal continuo confronto; una buonissima parte degli sforzi di Virma verso i clienti, sono nel garantire la qualità dei prodotti in maniera continuativa nel tempo. Ciò è possibile tramite una forte **apertura al dialogo con i clienti** stessi sull'analisi dei processi interni;
- la **costante e continua attenzione allo sviluppo e crescita dei collaboratori**, sia in formazione tecnica che di mentalità nell'approccio “qualitativo” ai processi; l'operatore non deve essere semplicemente formato a “far andare le macchine”, ma deve essere formato sull'approccio alla qualità di processo;
- l'**attenzione all'impatto ambientale dei propri processi produttivi** e dei materiali acquistati.

Il **primo punto** è supportato da una costante spinta al miglioramento e alla qualità che è nata dal continuo confronto con aziende di alto livello che hanno poi certificato Virma come fornitore strategico. Il confronto non si è limitato ad un ascolto e risposta alle richieste del cliente, ma alla costruzione di soluzioni che fossero accessibili per funzionalità e livello economico alle potenzialità del cliente. Non un approccio con soluzioni “standard” per grande o piccola impresa ma calato sulla specificità dell'azienda.

**Questa attenzione al cliente non si ferma alla fase di disegno e proposta commerciale ma continua con il “ciclo di vita” del cliente attraverso sistemi di monitoraggio e la garanzia di accesso alle informazioni tecniche**, agli indicatori di processo e di qualità di Virma a cui il cliente può accedere in totale trasparenza con il supporto del personale dedicato e di sistemi informatici predisposti.

Con **indicatore di processo si intende un numero che esprime in maniera quantitativa una performance di un processo**, ad esempio “il numero dei fermi macchina in una determinata giornata lavorativa”. La formulazione e l'analisi di tali indicatori a cui seguono proposte di miglioramento, avvia un ciclo senza fine di miglioramento interno.

Il **secondo punto** rappresenta una “competenza core” dell'azienda, ovvero il personale specializzato attraverso un'esperienza maturata in anni di attività in azienda e con la risposta che sia “fattibile” alle continue richieste del cliente.

La sviluppo di queste competenze è basato anche sui percorsi formativi continui organizzati dall'azienda e da un processo di coinvolgimento sia nella generazione di idee sia nei processi decisionali. Infatti, la formazione non si concentra solo sulle “competenze tecniche” ma anche sulle modalità di interpretazione del ruolo.

Un processo che parte dalla richiesta, a tutto il personale, di fornire idee di miglioramento e dal supporto dei responsabili di reparto che ogni settimana attivano un confronto con i loro collaboratori per avere idee e confrontarsi sulle criticità emerse.

Le idee e le criticità sono portate con immediatezza a livello di Direzione per una pronta risposta sia al personale interno sia al cliente finale.

Questa tipologia di struttura bottom-top ha un nome ben definito ed è del tutto parallela all'organigramma aziendale. Questa “organizzazione” è definita struttura a “Quality Circle”.

L'obiettivo è quello di gestire sul nascere eventuali problemi o proposte di miglioramento sui processi a partire da chi è più vicino ad esso (gli operatori) per eventualmente salire verso l'alto in un processo chiamato “escalation”, qualora per risolvere il problema o implementare il miglioramento, siano necessarie decisioni più importanti che magari necessitino decisioni da parte dell'amministrazione. Nonostante il

nome, il modello dei Quality Circle ingloba tutte le funzioni dell'azienda: produzione, ufficio qualità, logistica, etc.

La stessa Direzione prevede incontri periodici con tutto il personale per illustrare l'andamento dell'azienda e condividere le linee di sviluppo.

Il **terzo aspetto** è presidiato attraverso il raggiungimento degli obiettivi aziendali mediante il miglioramento continuo del proprio Sistema Ambientale di Salute e Sicurezza.

Per fare ciò l'azienda ha disposto una struttura organizzativa ed attua regole, procedure e metodi di lavoro adeguati al fine di ottimizzare il comportamento dei dipendenti.

I principali ambiti di attenzione sono:

- Divulgare e far conoscere la Politica per l'Ambiente all'interno dell'azienda mediante comunicati e messaggi di Responsabilità Sociale aggiornati periodicamente.
- Divulgare e far conoscere la Politica per l'Ambiente all'interno dell'azienda mediante informazioni presenti sul sito internet aziendale aggiornate periodicamente.
- Certificazioni tramite siti società esterna di rating che analizzano l'operato dell'azienda (esempio Ecovadis).
- Attuare efficacemente la raccolta differenziata dei rifiuti ed il riciclo di tutti i materiali suscettibili di essere riutilizzati.
- Monitorare il consumo di risorse, materiali ed energetico per valutare l'efficienza della società e il relativo impatto ambientale.
- Aumentare in maniera sistematica nel tempo l'efficienza energetica aziendale per contenere emissioni e sprechi.

L'azienda si pone anche nella condizione di indagare la propria catena di rifornimento e le materie prime che lavora affinché anch'essa si impegni a seguire gli stessi principi di VIRMAgroup. Parte dell'indagine attuata da Virma verso i fornitori prevede la richiesta delle seguenti certificazioni (Certificazione Ambientale ISO 1400, Dichiarazioni di Conformità Reach, Dichiarazione di Conformità RoHS, analisi della filiera di approvvigionamento dei cosiddetti "conflict minerals" tramite CMRT, eventuali altre certificazioni o dichiarazioni volte a salvaguardare un approvvigionamento sicuro, etico e sostenibile).

Inoltre la Direzione aziendale si impegna a fornire e garantire le risorse umane e strumentali necessarie per raggiungere gli obiettivi di continuo miglioramento in campo ambientale e si impegna a riesaminare periodicamente la propria Politica Integrata in relazione alle informazioni interne, ai vincoli legislativi, alle parti interessate esterne ed in occasione di importanti cambiamenti strutturali e produttivi.

### Considerazioni finali

Da quanto emerge nell'intervista e nei documenti i punti di maggior rilevanza ed importanza per l'azienda Virma sono:

- Sperimentazione e confronto con i clienti
- Produzione personalizzata di impianti
- Innovazione di processo e prodotto
- Supporto del cliente post-vendita
- Prodotti e servizi di qualità
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Gestione responsabile della catena di fornitura

Le modalità con cui questi ambiti sono presidiati sono descritte nei paragrafi precedenti e merita, a nostro avviso, la pubblicazione in questa parte del Codice Etico di cui si è dotata Virma, perché al suo interno ci sono molti elementi di carattere valoriale che incidono sulla cultura aziendale di Virma, e ne influenzano i comportamenti in ambito gestionale e operativo.



Il codice etico è disponibile [cliccando qui](#).



## Note

# 4

## Il valore esterno della qualità: reputazione, responsabilità e coinvolgimento del cliente

## 4.1 La trasformazione della reputazione aziendale: da strumento di comunicazione a strumento di responsabilità sociale

Nei capitoli precedenti abbiamo iniziato a definire alcuni tratti di cambiamento, non solo di scenario ma anche legati ai processi interni ed esterni. Le trasformazioni in atto espongono l'azienda ad una certa visibilità e a interazioni verso tutti i suoi stakeholder.

Parlando di reputazione, uno degli aspetti più strategici riguarda la costruzione e il consolidamento dei rapporti con i clienti; diventano, infatti, sempre più attrattive le azioni in grado di sviluppare nel cliente la volontà di un confronto maggiore basato sulla creazione di vere e proprie conversazioni costanti, **e pertanto diviene centrale per qualunque azienda esercitare una profonda coerenza tra quello che dichiara e quello che realmente mette in atto.**

In altri termini il completamento della strategia di sviluppo commerciale non può più prescindere dalla considerazione dell'aspetto reputazionale e, quindi, dallo sviluppo di azioni in grado di abbattere questa rischiosità.

Secondo il Global RepTrak 2019 del Reputation Institute<sup>1</sup>:

- il 70% dei consumatori sarà disposto a preferire brand che hanno un'ottima reputazione rispetto a tutti gli altri concorrenti e a consigliarne l'acquisto ad altri (ad esempio, recensione, passaparola...)
- il 25% dei consumatori sarà disposto a scegliere il brand che non gode di buona reputazione

Questo significa che rivolgersi al mercato senza considerare questi aspetti genera il **rischio di perdita di credibilità, compromettendo realmente il processo di generazione di valore.**

Se fino a qualche anno fa per gestire il rischio reputazione sembrava sufficiente ricorrere a comunicazioni finalizzate a creare un'identità quasi stereotipata o esercitare azioni superficialmente tutelanti la reputazione (ad esempio le cosiddette azioni di greenwashing<sup>2</sup>), oggi tali escamotage risultano non solo insufficienti ma addirittura dannosi agli occhi di **uno stakeholder o di un cliente sempre più consapevoli e attenti alle proprie scelte di acquisto.**

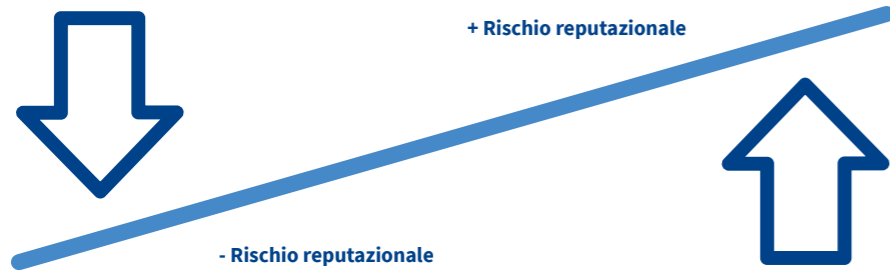
Per comprendere a fondo la trasformazione del concetto di reputazione occorre con maggiore precisione definire il processo di gestione del rischio reputazione distinguendo, rispetto all'accadimento di un evento critico, due azioni:

- 1. Azioni preventive:** volte a ridurre la probabilità di accadimento degli eventi che impattano negativamente sulla reputazione aziendale
- 2. Azioni riduttive:** da intraprendere nel caso in cui i danni reputazionali si siano già manifestati.

Le due tipologie di azioni devono necessariamente coesistere: è evidente che l'azienda dovrà prediligere azioni preventive che, non essendo sempre sufficienti, dovranno essere integrate con azioni riduttive, consentendo all'azienda di far fronte a eventi ad alto impatto reputazionale e preservando così credibilità e coerenza rispetto alle aspettative dei propri stakeholder.

<sup>1</sup> Fonte: Global RepTrak 2019 Reputation Institute

<sup>2</sup> Greenwashing è un neologismo inglese, che generalmente viene tradotto come ecologismo di facciata<sup>1</sup> o ambientalismo di facciata<sup>2</sup>, indica la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività o ai propri prodotti, che venne instaurata già dagli anni '70 (Fonte Wikipedia)



La necessità di equilibrare entrambe le azioni, per una gestione efficace del rischio reputazione, deriva dall'apertura dell'azienda ai "portatori d'interessi", determinata dalla volontà di creare una stretta relazione di conoscenza tra questi e l'azienda stessa.

Tale vicinanza dovrebbe generare uno stadio di consapevolezza maggiore nei "portatori d'interessi", che rimane tipicamente dormiente e senza effetti fino a quando un evento scatenante ad alto impatto reputazione lo porta a manifestarsi. In quel caso la consapevolezza acquisita rischia di mettere in discussione il legame tra azienda e stakeholder/cliente e, a quel punto, una semplice **azione riduttiva potrebbe rivelarsi insufficiente per riconquistare fiducia e ricreare il coinvolgimento.**

**In altri termini, il pieno governo del rischio reputazione si fonda sulla profonda e costante interconnessione tra le azioni preventive e le azioni riduttive.**

Occorre innanzitutto precisare cosa si intende per azioni preventive del rischio reputazione e, nello specifico, allineare questo concetto con le azioni di CSR, considerando gli impatti che le azioni concrete di responsabilità sociale possono avere nel prevenire il rischio reputazionale.

Il passaggio evolutivo è quindi conseguenza della diversa interpretazione del ruolo dell'impresa nei confronti dei propri "portatori d'interessi" (all'interno dei quali sono presenti anche i clienti): **la reputazione non rappresenta uno dei rischi generici, rappresenta un rischio specifico in grado di compromettere il posizionamento di un'impresa sul mercato, perché sempre più spesso integrato nella capacità dell'impresa stessa di generare valore nei confronti degli stakeholder.**

Una cattiva reputazione, oggi, è spesso sinonimo di incapacità di generare valore responsabile nei confronti dei portatori di interesse; tale affermazione, se pur in alcuni casi estrema, rappresenta un assunto imprescindibile da un punto di vista strategico, per chi intende esercitare la propria attività imprenditoriale in maniera sostenibile e competitiva.

**La reputazione è assimilabile, nell'attuale contesto, alle modalità attraverso le quali un'azienda sviluppa il proprio business; ha quindi assunto una dimensione integrata rispetto all'essere azienda che genera valore nella sua triplice forma.**

Avere una **buona reputazione significa**, quindi, essere **in grado di soddisfare le esigenze di più "portatori d'interessi"** e, contemporaneamente, comunicare **una coerenza operativa in tutti i processi interni ed esterni** che normalmente interagiscono nello sviluppo del business; significa quindi assumere la consapevolezza di dover sempre agire con responsabilità, anche sociale, verso l'interno e verso l'esterno.

## 4.2 Ripensare al viaggio del cliente

Alla luce di quest'evoluzione della reputazione assume ancora più interesse la ridefinizione del "viaggio" che il cliente percorre con i propri fornitori. Il concetto di viaggio è di per sé affascinante quanto complesso: quante volte ci è capitato di affrontare un viaggio che non ha saputo soddisfare le nostre aspettative o, al contrario, che improvvisamente ha saputo generare un crescente ed emozionante stupore? Pensare al viaggio del cliente (**customer journey**) significa **immaginare un legame o un percorso che accompagna e coinvolge il nostro cliente verso la scoperta del modo di essere dell'impresa.**

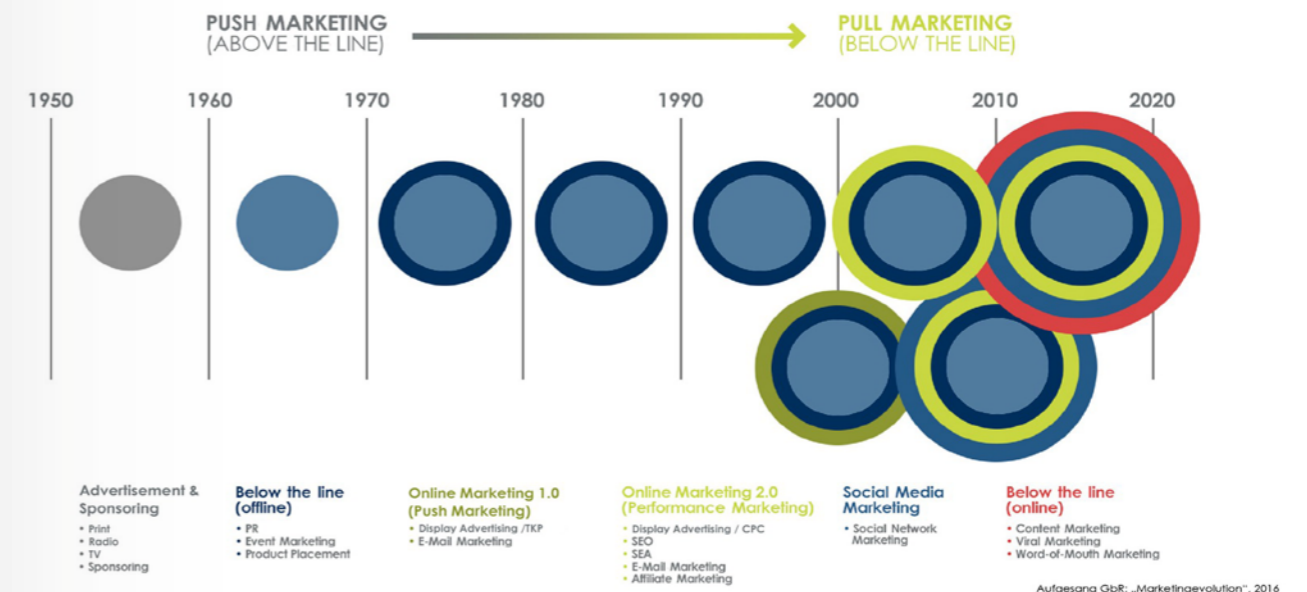
Non si tratta semplicemente di un racconto superficiale, ma di un'azione che può diventare "intima" in funzione della capacità dell'azienda di costruire un rapporto che supera la semplice fidelizzazione fino a diventare un ambito di vita, un'abitudine positiva del proprio cliente.

In questo concetto di viaggio o customer journey occorre interrogarsi su **come la qualità possa avere un ruolo centrale e su quali ambiti lo standard ISO 9001 possa fare la differenza.** Esploreremo in questo paragrafo gli elementi fondanti della storia del legame tra cliente e fornitore **rileggendoli anche attraverso le lenti della qualità.**

Iniziamo a sottolineare la forte correlazione che esiste tra il viaggio del cliente e l'esperienza dello stesso; in altri termini, ripensare il viaggio significa **ripensare a tutte le esperienze che il cliente può vivere in un ideale percorso di acquisto del prodotto o del servizio, finalizzato a soddisfarlo e, possibilmente, fidelizzarlo.**

Come anticipato **il significato più profondo di quest'ambito strategico si identifica nella capacità dell'azienda di rafforzare il rapporto con il cliente, con la conseguente probabilità di riacquisito dello stesso o di altri prodotti o servizi offerti dall'azienda.**

L'evoluzione delle azioni di marketing, congiuntamente al cambiamento dei comportamenti di acquisto dei clienti e all'avvento di nuove e significative tecnologie digitali, hanno trasformato il modo di coinvolgere il cliente, passando da un'azione di marketing di spinta (push marketing) ad un'azione più attrattiva (pull marketing) come indicato nella seguente figura<sup>3</sup>



<sup>3</sup> <https://www.aufgesang.de/>

Questo cambiamento ha portato le imprese a riflettere su tutti gli strumenti a disposizione, passando da una modalità informativa e di pura comunicazione, alla costruzione di conversazioni continue e basate sulle interazioni.

Il livello di attivazione che l'impresa oggi deve garantire è notevolmente **più strutturato e non può più essere affidata esclusivamente a terzi, perché deve essere il più possibile integrata e coerente con la proposizione di valore che è in grado di generare realmente nei confronti del cliente.**

In questo contesto, l'approccio proposto dallo standard ISO 9001 può acquisire **un ruolo determinante nel cambiare il senso del viaggio del cliente, diventando potenzialmente il garante dei livelli di attivazione dei momenti di contatto che impattano sulla vita del cliente.**

Uno degli elementi che danno una misura dei diversi viaggi che il cliente compie nella propria vita con il proprio fornitore è identificabile nella frequenza di acquisto. Per ripensare quindi al viaggio occorre mettere in discussione le azioni anche in funzione della frequenza di acquisto del cliente.

Se il prodotto o servizio che l'azienda mette in commercio genera normalmente una ciclicità di acquisto molto alta, avrà un customer journey differente rispetto ad un prodotto a bassa frequenza di acquisto e quindi con una ciclicità di acquisto medio lunga.

Ciò che accomuna i prodotti a bassa o alta frequenza di acquisto è, tuttavia, identificabile nella volontà di portare il cliente a riacquistare per un tempo teoricamente infinito.

Si parla quindi di storia del legame tra cliente e fornitore perché solamente attraverso il consolidamento di questo legame è possibile aumentare la fidelizzazione e la probabilità di un possibile riacquisto da parte del cliente.

Appare evidente quindi che **un prodotto a bassa frequenza dovrà costruire il proprio viaggio assumendo azioni differenti rispetto a prodotti con elevata frequenza di acquisto.** Non si tratta solo di introdurre più o meno azioni di coinvolgimento (i cosiddetti "punti di contatto"), ma di definire una strategia di coinvolgimento finalizzata a migliorare la consapevolezza di acquisto mantenendo vivo il ricordo, **incrementando la conoscenza del prodotto e acquisendo contestualmente quante più nuove informazioni del cliente.**

Quest'ultimo punto, relativo **all'acquisizione di informazioni (dati) del cliente rappresenta in un certo senso il cambio tra azioni di marketing "push" e azioni di marketing "pull";** ovvero la capacità dell'impresa di costruire un percorso che diventa sempre più appassionante ed integrante in funzione della profondità della conoscenza che l'azienda ha del proprio cliente.

Ritornando quindi al legame esistente con il Sistema di Gestione Qualità dell'impresa, emerge un'evidenza strategica tra la costruzione dei "punti di contatto" con il cliente e il sistema stesso; **ogni volta che un cliente incontra/entra in un punto di contatto viene verificata la qualità della struttura aziendale,** diventando quindi l'occasione per avviare consapevolmente o inconsapevolmente un confronto con altri concorrenti.

È quindi corretto pensare ad un **ruolo attivo del Sistema Qualità nella costruzione del viaggio del cliente e, in particolare, quale garante della coerenza tra ciò che viene sviluppato all'interno dell'organizzazione e ciò che viene percepito all'esterno.** Oggi più che mai questo ponte tra interno ed esterno non può che essere assunto da chi governa la qualità nella sua totalità.

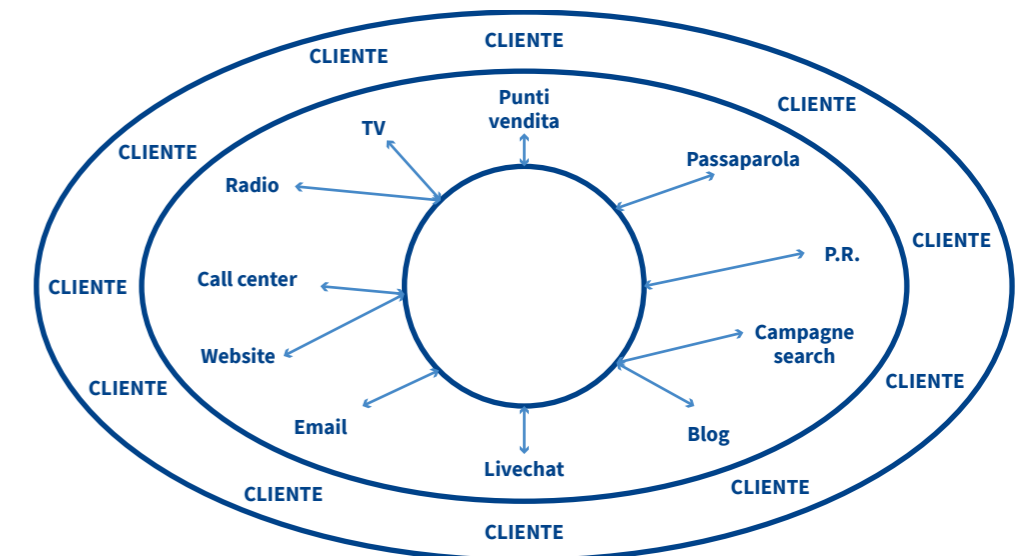
Pensiamo quindi alle diverse **tipologie di "punti di contatto"** di seguito riportate:

- **PUNTI DI CONTATTO FISICI:** pubblicità, radio, TV, passaparola, punti vendita, call center etc.
- **PUNTI DI CONTATTO DIGITALI:** campagne search e Ads, blog, websites, livechat, e-mail etc.
- **PUNTI DI CONTATTO GESTITI DIRETTAMENTE,** cioè gestite direttamente

dalle aziende (campagne Ads, landing page, call center, punti vendita, newsletters etc.)

- **PUNTI DI CONTATTO GESTITI INDIRETTAMENTE,** cioè realizzate da altri soggetti, da intermediari o soggetti che non sono dipendenti dalle aziende (passaparola, blog, marketplace, siti di terze parti etc.)

**Il ruolo del Sistema di Gestione Qualità deve essere quello di presidiarne l'efficacia al fine di garantirne gli effetti desiderati in termini di proposizione di valore dell'azienda verso l'esterno.** Ogni punto di contatto deve essere gestito come un processo interno perché rappresenta una porta aperta attraverso cui il cliente ha l'opportunità di entrare in qualunque momento per qualunque esigenza.



Nel percorso di ripensamento del viaggio del cliente occorre, inoltre, essere consapevoli **dell'importanza assegnata dal cliente ai singoli punti di contatto, che si tratti di un cliente B2C (consumatore finale) o di un cliente B2B (cliente).**

Senza entrare nel merito della costruzione, uno dei motivi che rendono strategico il "customer journey" si identifica nello stretto legame tra l'esperienza maturata dal cliente, attraverso i punti di contatto lungo il viaggio, e il viaggio stesso; su questo legame è opportuno focalizzare l'attenzione.

La mappatura delle azioni che impattano il cliente può essere valutata in funzione del grado di customer experience percepito; è evidente che non tutti i "punti di contatto" generino lo stesso impatto in termini di esperienza. Appare quindi poco utile avviare una costruzione infinita di momenti di contatto, se questi non sono in grado di essere percepiti positivamente come memorabili.

Spesso un errore comune è quello di pensare che l'obiettivo sia arrivare al cliente tra un momento di acquisto ed un altro; in realtà l'azione non si esaurisce "arrivando" al cliente (azione push), ma lo scopo diviene la generazione di un'azione di coinvolgimento in grado di spostare l'asse di osservazione dello stesso verso la nostra azienda.

In altri termini il viaggio, come anticipato nelle pagine precedenti, deve essere emozionante, intrigante ed in grado di stupire il cliente prima ancora dell'effettivo interesse di acquisto di un prodotto o di un servizio.

Si è spesso **convinti che il processo di "customer journey" sia destinato solamente ad una clientela B2C (consumatore); in realtà, con le dovute differenze in termini di azioni ma non di struttura può essere applicato ai sistemi B2B (cliente)** utilizzando con maggiore precisione la conoscenza del cliente che spesso è più stretta e completa rispetto alla conoscenza del consumatore.

Prendendo in considerazione questo schema di riferimento<sup>4</sup> è possibile strutturare un viaggio anche per il cliente azienda:



**Trigger:** innesco della relazione, è la leva che avvicina ed incuriosisce il cliente. Spesso è identificabile con un'azione di predizione degli eventi.

**Ricerca:** è la fase in cui si acquisiscono le informazioni sul cliente attraverso un'azione interattiva e basata sul confronto.

**Ingaggio:** si basa sulla capacità di interazione intelligente, ovvero basata sulle informazioni acquisite durante la fase di ricerca e messe a disposizione del cliente per incrementare il suo coinvolgimento.

**Acquisto:** forse la parte più scontata ma determinante per rispondere alle esigenze di un'eccellente esperienza del cliente, ad esempio, grazie ai processi di "risposta immediata" o di facilitazione della fatturazione e pagamento.

**Utilizzo:** l'elemento centrale e distintivo di questa fase è rappresentato dalla capacità di acquisire e gestire i riscontri del cliente, oltre che all'avvio di un'assistenza proattiva in grado di aiutare o evitare fastidi allo stesso.

**Feedback/assistenza post-vendita:** anche in questo caso di tratta di far evolvere il concetto di assistenza mettendo a disposizione sistemi in grado di rispondere in qualsiasi momento al cliente come, ad esempio, i "Live agent AI" basati su intelligenza artificiale ed in grado di assistere immediatamente il cliente almeno nella fase iniziale del bisogno.

**Conclusione/innesco:** la conclusione di un'esperienza di acquisto non rappresenta la parte finale, ma deve essere riletta come punto di ripartenza per il futuro. Può essere basata sulla strutturazione di un semplice follow-up piuttosto che sulla predizione di futuri desideri o bisogni del cliente, funzione facilitata grazie all'acquisizione di nuove e fondamentali informazioni determinanti rispetto alla costruzione di una più consolidata esperienza cliente.

<sup>4</sup> Fonte KPMG 2020

## 4.3 Dalla soddisfazione al coinvolgimento del cliente.

Se il customer journey aiuta l'impresa nella costruzione del percorso da effettuare per aiutare il cliente a continuare scegliere ed acquistare le proposte commerciali coerenti con le proprie aspettative, **l'approccio basato sul coinvolgimento del cliente (customer engagement) risulta essere utile per definire, all'interno del percorso, la strategia per continuare a generare legami emotivi sufficienti ed utili per sostenere il processo di riacquisto.**

Se in un contesto differente dall'attuale, l'obiettivo dell'impresa poteva essere quello di soddisfare le esigenze della propria clientela, **oggi tale obiettivo risulta essere necessario ma non sufficiente;** in altri termini non rappresenta più un punto di arrivo, ma uno stadio intermedio – se non di partenza – di un meccanismo molto più sofisticato che deve realmente mettere al centro il cliente.

Il coinvolgimento del cliente rappresenta, quindi, un modo di costruire le strategie commerciali di sviluppo in grado di generare un vero e concreto valore per il cliente stesso.

**La capacità dell'azienda dovrà quindi essere quella di integrare nel processo di creazione di valore lo stesso cliente, che agisce come fonte continua di miglioramento delle performance dell'azienda,** con l'obiettivo di costruire relazioni e frequenza di relazioni differenti in funzione proprio della storia del legame costruito.

Appare quindi evidente che il **"customer journey"** ed il **"customer engagement"** parlino una stessa lingua ma con modalità differenti di erogazione e di messa in pratica.

Per approfondire meglio il concetto di coinvolgimento prendiamo in considerazione il ciclo di ingaggio definito da Sashi<sup>5</sup> come definito nella seguente figura:



Appare subito evidente quanto anticipato, ovvero il posizionamento della soddisfazione del cliente all'interno del ciclo di coinvolgimento. Per riuscire a generare un riacquisito (conservazione) si rende necessario avviare le azioni più consistenti legati al coinvolgimento che si traducono negli ultimi tre stadi:

<sup>5</sup> Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. Management Decision,

- Impegno (Commitment)
- Patrocinio (Advocacy)
- Ingaggio (Engagement)

**Il customer engagement espande in vari modi il ruolo tradizionalmente giocato dai clienti.**

**Il cliente si inserisce nel processo di creazione del valore;**

- aiutando i venditori a capire i bisogni da soddisfare
- partecipando al processo di sviluppo di nuovi servizi/prodotti
- fornendo riscontri
- diventando sostenitori del servizio prodotto

I clienti passano da semplici attori passivi a partner attivi nel processo di creazione del valore aggiunto dell'azienda e, attraverso i social network e i canali mobile, tale compito viene svolto in maniera molto più rapida.

Per riuscire a costruire un adeguato ciclo di coinvolgimento del cliente proponiamo **un semplice ma efficace questionario di autovalutazione, utile per avviare ragionamenti fondanti di un nuovo approccio al cliente.**

Le domande proposte sono coerenti con gli stadi del ciclo di coinvolgimento viste in precedenza e potranno essere adattati in funzione delle specificità del settore che sarà preso in considerazione:

**Esempio di questionario di autovalutazione del grado di coinvolgimento del cliente.**

Stadio	N.	Domanda	Autovalutazione			
			Molto facile	Facile	Abbastanza facile	Difficile
Stadio 1	1	È facile «connettersi» con voi? Quanto è accessibile il vostro mondo?	Molto facile	Facile	Abbastanza facile	Difficile
Stadio 2	2	Quanto interagite con i clienti?	Molta interazione	Interazione sufficiente	Scarsa interazione	
	2bis	L'interazione attuale consente di capire i bisogni?	Sì sempre	Sì, a volte	No, quasi mai	
Stadio 3	3	Quanto è piacevole l'acquisto di un vostro prodotto/servizio?	Molto piacevole	Piacevole	Indifferente	Non piacevole
Stadio 4	4	Quanti vostri clienti acquistano per pigrizia?	Oltre il 50%	Tra il 30% e il 50%	Meno del 30%	
	4bis	Quanti vostri clienti acquistano razionalmente (ponderazione dei costi e dei benefici)?	Oltre il 50%	Tra il 30% e il 50%	Meno del 30%	
Stadio 5	5	Quanti vostri clienti acquistano emozionalmente (ponderazione fiducia e reciprocità di relazione)?	Oltre il 50%	Tra il 30% e il 50%	Meno del 30%	
Stadio 6	6	Quanti clienti fanno affidamento sui vostri interlocutori commerciali?	Oltre il 50%	Tra il 30% e il 50%	Meno del 30%	
		Quanti clienti hanno un legame emotivo con loro?				
Stadio 7	7	Sono coinvolti i clienti nel processo di creazione di valore per loro stessi e per la vostra azienda?	Sì sempre	Sì, occasionalmente	Raramente	Mai

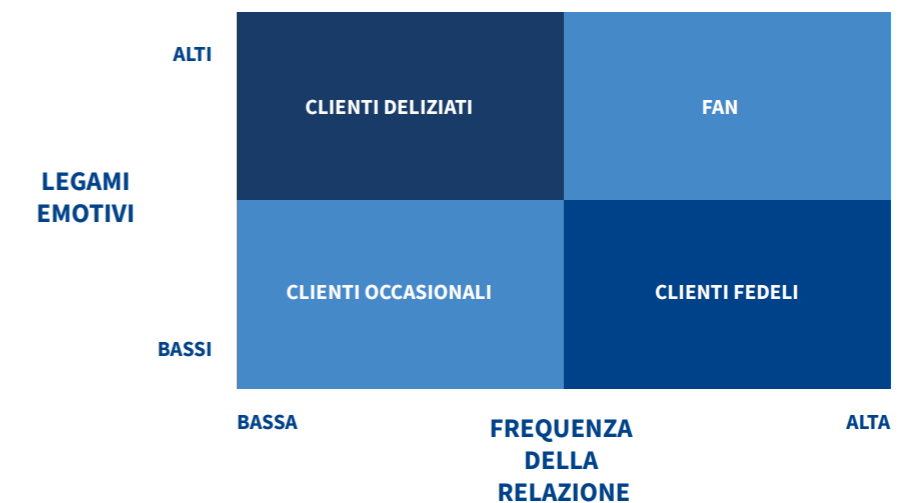
**Per ogni risposta è quindi possibile riflettere su azioni alternative tra loro per sviluppare un sistema di coinvolgimento al cui centro ci siano realmente il cliente e il viaggio che sta percorrendo con noi.**

Per completare la costruzione della strategia commerciale basata sul coinvolgimento del cliente possiamo provare a mappare la composizione del nostro portafoglio clienti secondo questa matrice basata su **due variabili**:

- i legami emotivi
- la frequenza della relazione

Come noterete entrambe le variabili sono già state prese in considerazione quando abbiamo parlato del "customer journey": la prima facendo riferimento all'esperienza del cliente (customer experience), la seconda facendo riferimento alla ciclicità di acquisto. In questo caso sono lette come azioni esercitate attraverso un rapporto umano tra chi acquista (il cliente) e chi vende.

**La matrice che proponiamo consente di fotografare lo stato dell'arte attuale e, al contempo, di definire come riuscire a costruire un percorso di coinvolgimento dei clienti specifico.**



**L'aspetto più interessante è legato all'impatto dei legami emotivi e al rapporto esistente rispetto al concetto di fidelizzazione qui espresso.**

Il cliente fedele ha già consapevolezza del legame emotivo con il proprio venditore/azienda, non sarà più quella la leva della decisione di acquisto. Ha acquisito una positiva abitudine di acquisto che lo porta a frequentare costantemente il fornitore e in cambio riceve una riconoscibilità dei propri bisogni tanto adeguata da rappresentarne un valido motivo di ritorno.

Interessante è la definizione di cliente FAN. Spesso si pensa che questo sia un punto di arrivo, in realtà la condizione di ottimo si raggiunge con il giusto mix con altri profili. Solo FAN significherebbe avere una struttura molto presente, in grado di gestire contemporaneamente alta frequentazione e forte legame emotivo, cosa non sempre facile da garantire.

Il cliente deliziato può essere visto come un cliente ideale, quando lo si incontra si genera un effetto molto positivo generando un legame emotivo che si esaurisce tuttavia con la fine della relazione. Occorre fare attenzione ad avere in portafoglio solamente clienti deliziati perché potrebbero, in funzione del settore di riferimento, essere molto volatili.

Il cliente occasionale non dovrebbe pesare molto poco all'interno di un portafoglio clienti. Si tratta di una modalità di coinvolgimento non di eccellenza e spesso miope: avere molti clienti occasionali è indicatore di una condizione favorevole di contesto scollegata tuttavia ad una vera strategia di coinvolgimento.

**Giunti a questo punto della riflessione, il rapporto tra il viaggio, il coinvolgimento e l'esperienza risulta bene evidente. Si tratta di tre componenti connesse e determinanti per ripensare a come un'azienda possa realmente trasformare la propria proposizione di valore nei confronti dei propri clienti.**

Il collegamento tra il viaggio e il ciclo di coinvolgimento è quindi garantito dall'esperienza, che diventa attivatore del superamento della soddisfazione a favore del, più completo, coinvolgimento del cliente.

Se prendiamo in considerazione il modello di pensiero della cosiddetta "Piramide dell'esperienza" definita da Manning e Bodine<sup>6</sup>:



Appare evidente come la valutazione dell'esperienza da parte di un cliente veda come punto di partenza la soddisfazione delle esigenze, portando l'esperienza ad una valutazione sufficiente ma non eccellente.

L'effetto "wow!!" si genera lavorando su due altre leve: **la facilità della relazione/interazione** e, soprattutto, **la piacevolezza della relazione/interazione**.

Gli ultimi due stadi della piramide, per richiamare un concetto già proposto, rappresentano e guidano i legami emotivi, che ricordiamo essere una parte determinante del ciclo di coinvolgimento ma anche del viaggio del cliente.

<sup>6</sup> M. Manning, K. Bodine: Outside In – Forrester Research 2012

## 4.4 La centralità della conoscenza e il ruolo del dato come strumento per anticipare il cliente

Se è vero quindi che la strategia di sviluppo deve passare necessariamente da un diverso coinvolgimento, è altrettanto vero che per costruire con forza il legame con il proprio cliente **è fondamentale acquisire e saper gestire – anche in maniera predittiva – i dati che lo riguardano.**

**Ancora una volta la centralità del Sistema di Gestione Qualità aziendale rispetto a questa fondamentale tematica, non solo è evidente, ma è necessaria per i seguenti motivi:**

1. L'approccio proposto dallo standard ISO 9001 è **in grado di garantire tutte le parti coinvolte, ovvero il rispetto del cliente nella tutela del trattamento del dato**, il supporto alla funzione di ricerca e sviluppo, innovazione, produzione e marketing per costruire la migliore "customer experience" possibile.
2. Il Sistema Qualità **invita a integrare la conoscenza del dato all'interno dei processi aziendali** (qualunque essi siano) diventando quindi traghettatore di una cultura basata sulla profonda conoscenza del cliente.

La riflessione potrebbe partire dalle modalità di raccolta del dato, tenendo conto di differenti "serbatoi" di dati presenti in azienda, con il conseguente rischio della non integrazione tra un serbatoio e l'altro. Non si tratta solo di mettere in comunicazione la fase di preacquisizione con la fase di post-vendita, ma monitorare in maniera continua e costante l'evoluzione dei bisogni del cliente.

L'attuale limite nella gestione del dato non evoluta è identificabile nelle fotografie statiche della clientela. L'archivio clienti non fornisce più un'utile informazione per la costruzione di esigenze in grado di soddisfare bisogni latenti dei clienti.

Oggi la gestione del dato pone **due criticità:**

1. **l'aggiornamento costante del dato**
2. **l'aggregazione di più dati anche divergenti tra loro**

**La capacità dell'azienda dovrebbe quindi essere quella di costruire il proprio "customer journey" definendo fin da subito punti di contatto in grado di monitorare l'evoluzione dei bisogni del cliente, incrementando ad ogni passaggio la conoscenza dello stesso.**

Non si tratta quindi solo di una conoscenza direttamente relazionale, ma anche basata su interazioni indirette ed occasionali quali, ad esempio, l'interazione con una "chatbot" (macchine intelligenti che rispondono secondo gli algoritmi dell'intelligenza artificiale) o l'interazione su una pagina "social".

La trasformazione dell'azienda e dei propri sistemi, da raccoglitori di informazioni a intercettatori e stimolatori di informazioni è un passaggio non banale che, come anticipato, va inserita all'interno della pianificazione e costruzione del viaggio tra cliente e fornitore.

A questa problematica se ne aggiunge una seconda, non meno attuale e interessante, che è identificabile nella capacità dell'azienda di gestire i "big data" o di interagire con i "big data" incrociandoli con i dati a disposizione dei propri clienti.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> La definizione di Big Data si riferisce a dati che contengono una maggiore varietà, che arrivano in volumi crescenti e con più velocità. Questo concetto è anche noto come le tre V: Volume – Velocità – Varietà. In altri termini, i big data sono set di dati più grandi e complessi, provenienti soprattutto da nuove origini dati. Questi set di dati sono così voluminosi che il software di elaborazione dati tradizionale non è in grado di gestirli. Ma questi enormi volumi di dati possono essere utilizzati per affrontare problemi aziendali che non avresti potuto affrontare prima (www.oracle.com)



**Le possibilità offerte dai “big data” sono infinite; le aziende che riusciranno a mettere in atto un collegamento tra i dati in loro possesso e le tendenze offerte dai “big data” aggregati potranno agire in maniera dirompente e sistematica sulla capacità di stimolare e quindi soddisfare in maniera predittiva i bisogni latenti dei loro clienti.**

Il motivo, quindi, per cui la gestione del dato rappresenta una chiave di valore straordinaria e fondamentale, già oggi, si identifica proprio nella capacità di anticipare possibili scenari in cui il cliente si troverà a vivere da lì a poco tempo.

**Se l'azienda riuscisse ad anticipare, anche di poco, una possibile tendenza che impatterà sul cliente, avrà una maggiore possibilità di continuare a generare profitti con quel tipo di cliente.**

In questo caso la differenza tra il mondo B2B (cliente) e B2C (consumatore) è più evidente anche per la quantità di dati da gestire; tuttavia, l'approccio alla gestione del dato resta invariato e va perseguito in maniera omologa.

La soluzione, quindi, è quella di costruire un processo che, nel rispetto della centralità del cliente, sia in grado di raccogliere già dai primi istanti della relazione le principali informazioni necessarie per costruire e far vivere una nuova esperienza al cliente.

Oltre alle tipiche informazioni demografiche, occorre acquisire alcune fondamentali informazioni utili a costruire una storia di comportamenti; considerando le differenze di applicazione per il B2B e il B2C, suggeriamo:

1. Area geografica
2. Stile di vita
3. Fase di vita
4. Eventi a cui partecipa
5. Interessi
6. Social Network information
7. Chi influenza le decisioni di acquisto
8. Obiettivi aziendali
9. Obiettivi personali
10. Risposta emotiva agli eventi
11. Comportamenti passati
12. Motivi e modalità di interazione con altre aziende o con altre persone
13. Qual è il desiderio e quale il bisogno
14. Fonti di informazioni relative ai prodotti
15. Abitudini di acquisto

**Le forme tradizionali di segmentazione sono oggi integrate con i concetti di «circostanza» ed «evento».** Questa segmentazione riconosce che, indipendentemente dai dati demografici, gli individui vivono l'esperienza nel “customer journey” sulla base degli innesci dettati dal personale stato emotivo in cui si trovano nel corso della loro vita; per tale motivo sarebbe opportuno mappare e raccogliere informazioni anche relative a:

1. Nuovi ingressi sul mercato
2. Nuovi prodotti
3. Nuove soluzioni
4. Occasioni ed eventi del cliente
5. Impatto dei cambiamenti demografici

## 6. Impatto delle nuove tecnologie

### 7. Influenza dei nuovi comportamenti di acquisto di altri clienti

**Si tratta quindi di un sistema di raccolta e di analisi che deve essere strutturato al pari di qualunque altro processo strategico aziendale.** Non è più possibile pensare di costruire un rapporto continuativo prescindendo dalla conoscenza evolutiva di queste informazioni.

Invitiamo quindi il lettore a prendere in considerazione quante di queste informazioni sono normalmente possedute, in maniera continuativa ed aggiornata, e a riflettere su come avviare un processo in grado di incrementare il numero di informazioni utili per la definizione dei propri prodotti e servizi, in ottica di costruzione della migliore esperienza cliente.

Esiste, ancora una volta, una chiara correlazione tra la reputazione, l'esperienza (in senso ampio) del cliente e la conoscenza che l'azienda può maturare nei suoi confronti attraverso una differente lettura delle informazioni a disposizione.

La sfida futura sarà sempre più orientata alla costruzione di sistemi in grado di rendere la reputazione un forte strumento di sviluppo per il coinvolgimento non solo dei clienti, potenziali o consolidati, ma anche di talenti interessati a far parte di un'azienda che si riesce a distinguere grazie a processi e strutture credibili e non solo grazie ad un buon racconto di ciò che pensa di saper fare.

In definitiva, la credibilità che si lega alla reputazione passa sempre più spesso da meccanismi operativi consolidati e profondi; solo su questi si può costruire un racconto reputazionale, appunto, credibile e duraturo nel tempo.

## La sfida della cyber security nei contesti aziendali e la tutela dei dati sensibili di clienti, colleghi, stakeholder

Un mondo sempre più interconnesso e digitalizzato conduce inevitabilmente verso un mondo maggiormente a rischio. **Con l'utilizzo delle nuove tecnologie e la raccolta massiva di dati è necessario porre l'attenzione sulla sicurezza delle informazioni. Le modalità di compromissione dei dati possono essere sia intenzionali che non. È importante preservare l'integrità, la riservatezza e la disponibilità dei dati che l'azienda andrà a raccogliere; anche in ottemperanza delle normative vigenti.**

Da marzo 2020, a livello globale, il numero medio degli attacchi registrati è cresciuto addirittura del 40% di settimana in settimana. A questo riguardo, l'Italia vanta un traguardo poco invidiabile: è al secondo posto tra i Paesi più colpiti nell'Unione europea, alle spalle della sola Spagna, registrando **un incremento di cyber attacchi verso le aziende del 35% rispetto al 2020. Settimanalmente, nel 2021 le aziende italiane hanno subito mediamente 903 attacchi informatici.**<sup>8</sup>

Molto spesso il pensiero comune associa tali criticità alle sole grandi corporation, multinazionali o almeno nazionali, a governi e a personaggi famosi. Ma la realtà si è dimostrata ben diversa: **gli attacchi informatici riguardano tutti, e sicuramente possono avere un impatto sulle PMI, soprattutto se non adeguatamente preparate sul tema.**

Il motivo è semplice: gli attacchi effettivamente mirati verso un particolare obiettivo (ad es. il Comune di una città o una particolare azienda) sono una minoranza. Sempre più spesso, l'attacco viene lanciato in maniera massiva, **colpendo chiunque si trovi nel potenziale raggio d'azione dei criminali informatici.** Come? Ad esempio, condividendo un certo messaggio, attraverso mail e strumenti di messaggistica. Chiunque può essere il vettore inconsapevole e involontario di un atto digitale malevolo. È ciò che spesso accade nelle attività di *phishing* attraverso cui la maggior parte dei virus informatici, o meglio dei *malware*<sup>9</sup>, si propagano. L'obiettivo degli attacchi phishing è quello di carpire le cosiddette "informazioni sensibili" come ad esempio username, password, numeri di carte di credito. L'attacco viene perpetuato con l'invio di mail malevole all'interno delle quali viene richiesta una "azione attiva", come inserire delle credenziali o aprire un allegato, da parte del ricevente; la prima barriera di difesa dell'azienda sarà quindi la consapevolezza e la formazione delle persone.

**Tra i malware più conosciuti e temuti troviamo i ransomware, protagonisti degli attacchi avvenuti negli ultimi anni, a livello globale e anche nella nostra penisola, proprio in quanto massivi** e capaci di entrare tanto in una multinazionale quanto in una piccola o media impresa sul territorio. Tali "software del riscatto" sono in grado di bloccare il pc ,oggetto dell'attacco, o l'intero sistema informatico e "prendere in ostaggio" file e dati, chiedendo denaro in cambio dello sblocco d'utilizzo. I file vengono cifrati in modo da essere inutilizzabili, se non grazie a una chiave di decodifica mantenuta segreta dall'attacker. Il pagamento del riscatto avviene solitamente attraverso criptovalute come i BitCoin; in tal modo, la transazione avviene senza intermediari finanziari e non è tracciabile, impedendo di risalire all'identità dell'estorsore.

Fondamentale è poi ricordare che oggi gli attacchi, oltre ad avere un impatto economico, generano danni a livello reputazionale. Se un attacco ha successo, può **significare che sono stati esfiltrati ed acquisiti dall'attaccante informatico dati e informazioni sensibili relativi all'azienda, alle persone che ci lavorano, ma anche e soprattutto ai clienti e stakeholder.**

<sup>8</sup> <https://www.cybersecurity360.it/nuove-minacce/cyber-attacchi-italia-secondo-paese-piu-colpito-in-ue-un-primato-su-cui-riflettere/>

<sup>9</sup> Il "virus" in realtà è una sottocategoria dei cosiddetti malware, crasi di malicious software (software malevolo). Quasi sempre, quando parliamo genericamente di virus, in realtà stiamo parlando di malware. Perché è nata questa confusione tra i termini? Perché quando hanno iniziato a diffondersi gli antivirus, ci si è accorti che il nome antimalware era troppo complicato e non aiutava le vendite. Un classico caso in cui il marketing ha dettato legge nel linguaggio.

Dal momento in cui, oggi, è più facile e fattibile acquisire informazioni online di persone che gravitano attorno ai nostri servizi e prodotti – basta possedere un sito, o sviluppare un'app mobile che sfrutti sistemi di tracciamento oggi rilasciati praticamente gratis o a costi particolarmente contenuti – con la possibilità di sfruttare le opportunità di analisi dei dati digitali e big data, diviene necessaria una presa di responsabilità su questi dati, da parte di persone all'interno di una realtà aziendale e delle strutture che vi collaborano. **Ecco il senso finale di una legge come la General Data Protection Regulation (GDPR). Dietro a dati raccolti online si trovano i profili di persone che a livello di privacy vanno difesi e tutelati.**

**Quando si presenta un problema legato alla sicurezza delle informazioni, il possibile danno non riguarda soltanto l'azienda in sé ma anche lo stretto legame con gli stakeholder. In una catena del valore sempre più connessa e con sistemi informatici collegati tra aziende, le PMI diventano il vettore d'attacco per aziende più grandi e strutturate. Di conseguenza, la non adozione di sistemi di sicurezza adeguati e la non formazione del personale, causerebbe danni reputazionali nei confronti della Supply Chain davvero ingenti.**

**Inoltre, essere vittima di un attacco informatico potrebbe causare una perdita di fiducia nei confronti del brand e un'interruzione del legale con il cliente/fornitore, sia esso un consumatore finale o un cliente B2B.**

Come organizzarsi, dunque, per affrontare la sfida della sicurezza informatica in un contesto così articolato e complesso?

Il terreno della cyber-security comprende 3 attori principali: procedure e quadri di riferimento da rispettare, persone da coinvolgere e formare, tecnologie da implementare. Solo un mix bilanciato di questi elementi può fornire una buona dose di sicurezza per la salvaguardia dei dati in azienda.

### Le procedure

Un quadro di riferimento di cyber-security deve chiarire come identificare gli attacchi, proteggere i sistemi, rilevare e rispondere alle minacce e recuperare i dati dagli attacchi andati a buon fine: **è necessario conoscere il comportamento nel breve e nel medio termine, sia in reazione ad attacchi sventati che a quelli riusciti.**

### Le persone

I principi basilari di sicurezza che qualsiasi professionista, dall'imprenditore al collaboratore e dal manager allo stagista, non mette in pratica perché non li padroneggia, **sono spesso cause dirette o indirette di attacchi informatici andati a segno.** Dalla scelta di password non sicure, all'utilizzo di mail aziendali per attività personali e click su allegati fraudolenti. Spesso, i disastri partono da leggerezze di questo tipo, perché aprono una piccola breccia che può portare i cosiddetti *attacker* a impadronirsi di altri dati.

In questo periodo storico le tecnologie per la messa in sicurezza delle nostre aziende sono molteplici, con costi e implementazione per tutti i livelli, ma la formazione del personale è l'elemento fondamentale per difendersi. La prima causa di attacchi portati a buon fine è legata al fattore umano.

### La tecnologia

**È ovvio e imprescindibile: la tecnologia adeguata è lo strumento di prevenzione e difesa da affiancare alla preparazione delle persone.** Grazie a essa possiamo proteggere le entità che costituiscono l'infrastruttura digitale in azienda: dai computer ai dispositivi di connessione, dalle reti interne alla rete connessa sulla nuvola online: il cloud. La tecnologia comune utilizzata per proteggere queste entità include i firewall (le barriere d'accesso), soluzioni di sicurezza per le e-mail, i filtri che restringono la navigazione di strumenti aziendali da certi siti o certe pagine, le protezioni contro software dannosi, e i backup dei dati.

La consapevolezza di ogni professionista verso le criticità della cyber security e l'impatto degli attacchi informatici nella nostra vita sono di fondamentale importanza, e destinati a crescere nei prossimi anni. Come avvertono i ricercatori Peter Singer e Alan Friedman nel loro studio *Cybersecurity and Cyberwar*: "forse non esiste un problema che è diventato così importante, così rapidamente, che tocca così tante persone, e che rimane così poco compreso".



Azienda: **Brambati S.p.a.**

Fatturato Italia (2020): **30 Milioni**

Dipendenti Italia (2020): **120**



### La storia in sintesi

Brambati S.p.A. nasce nel 1945 a Codevilla, in provincia di Pavia, dall'intraprendenza e l'esperienza di Francesco Brambati, attivo dagli anni '30 nella costruzione e manutenzione di impianti nel settore molitorio.

Dagli inizi e per i successivi 75 anni l'azienda ha continuato a crescere **estendendo in modo graduale la propria offerta produttiva di macchine per pastifici e per l'industria alimentare e del caffè in particolare**, spingendo sempre di più sulla leva dell'internazionalizzazione, che dagli anni 2000 l'ha portata ad una diffusa presenza globale in cinque continenti, sia con la rete commerciale sia con il supporto di servizi alle migliaia di impianti installati. Al fine di seguire più da vicino il dinamico mercato nella regione Asia-Pacifico, Brambati ha scelto di aprire in Australia una sua sede tecnico-commerciale.

**Il mercato estero rappresenta circa il 70% del giro d'affari, mentre il 30% di quello nazionale**, i principali settori di destinazione sono pasta e sfarinati, caffè e affini, agroalimentare e trattamento prodotti in polvere, con **un 50% del fatturato riconducibile al settore food e il 50% restante alla lavorazione del caffè.**

### Le tecnologie e il core business

L'esperienza di Brambati si è declinata nel tempo alla **realizzazione di macchine singole e impianti completi** per l'industria dolciaria, biscottifici, panifici, pastifici e torrefazione del caffè, con **particolare attenzione alla prima parte del processo produttivo, quando tutti gli ingredienti devono essere trattati e preparati per andare ad alimentare i successivi passaggi produttivi.**

È quindi in grado di fornire impianti «chiavi in mano» di movimentazione, dal ricevimento delle materie prime sia in polvere (semole, farine, zucchero, ecc.) che liquide (acqua, oli e grassi, ecc.) all'alimentazione di eventuali impastatrici o altri punti di utilizzo, attraverso le fasi di stoccaggio, dosaggio, pesatura, pulitura e trasporto.

La spinta all'innovazione di Brambati ha portato a diversi cambiamenti tra cui i più recenti **la progettazione 3D, il laser scanning impiantistico**, un'automazione industriale evoluta sulle **macchine 4.0 ready**, l'attività di **Customer Care con sistema di Ticketing** e come fiore all'occhiello **l'Advanced Food Lab**, utilizzato per prove e test R&D.

In particolare, i settori in cui esprime il maggiore sviluppo tecnologico sono Ecodesign ed LCA (Life-Cycle Assessment) nella progettazione di macchinari e linee, con **grande attenzione alla riduzione dei consumi energetici ed emissioni; la manutenzione predittiva e il Machine Learning all'interno dell'automazione industriale, applicabili a tutti i settori di destinazione.**

L'Industria 4.0 è stata formalmente introdotta in Brambati negli ultimi anni, anche se già dalla fine degli anni '90 l'azienda realizzava **impianti collegati in remoto, tramite linee digitali veloci, per attivare l'assistenza, il controllo e l'analisi dei dati da remoto.**

Dalla collaborazione con l'Università di Pavia sull'industria 4.0, insieme ad altre industrie pavese, e nel 2020 con Assolombarda, è continuato il costante sforzo nella direzione dell'applicazione spinta dei sensori alle macchine, del collegamento e comando in rete degli inverter e altri devices e della riduzione dei consumi di energia, oltre all'attenzione alle condizioni di produzione e all'analisi dei dati di funzionamento, per garantire ad ogni macchina un monitoraggio costante.

L'obiettivo è quello di utilizzare i dati “vitali” e funzionali delle macchine e della produzione per valutare con “metriche” e KPI (Key Performance Indicator) e diagnosticare lo “stato di salute, le relative prestazioni per evitare fermi intempestivi di produzione.

Allo stesso modo in cui la prevenzione nella salute umana permette l'identificazione dei problemi quando sono incipienti e la soluzione tempestiva evita l'aggravarsi della situazione, ogni volta che nelle macchine si rileva in tempo reale un indicatore di deriva che condurrebbe ad un guasto, la rilevazione si trasforma in un guasto evitato. In questo modo, invece di interventi di urgenza gravi di fronte a macchina ferma e fermo produzione, si può realizzare un'attività di “manutenzione di opportunità”, che consiste nel non fermare la macchina ma aspettare un fermo già programmato per realizzare l'opportuno intervento correttivo.

**Evitare un guasto grave vuole dire evitare periodi di malfunzionamento con possibili consumi di energia ed emissioni nell'ambiente che possono durare anche per lunghi periodi.** Ad esempio, un bruciatore non ben calibrato consuma più combustibile e produce più emissioni del normale, oppure una trasmissione meccanica logora produce un maggiore attrito.

**Questo significa che se i guasti sono rilevati tempestivamente si possono evitare danni economici e di impatto ambientale.**

Tutti i punti precedenti conducono ad un circolo virtuoso di aumento di affidabilità e produttività dei macchinari, riduzione dei costi e delle attività di manutenzione, sia programmata che di emergenza, con la conseguente **riduzione dei costi di esercizio e miglioramento continuo delle macchine.** A cascata, questo permette un più efficace Ecodesign, una riduzione dei costi e dell'impatto ambientale nel ciclo di vita della macchina, dalla costruzione fino all'utilizzo.

**L'automazione è interamente prodotta in azienda, e questo permette una forte adattabilità dei prodotti alle esigenze degli utilizzatori.** Inoltre, lo sviluppo del software realizzato internamente, rende l'azienda in grado di integrare le proprie macchine con un'al-

tra macchina/impianto a monte e/o a valle (integrazione automatizzata ad altre macchine del ciclo produttivo) e, nel caso di fornitura di un impianto completo, di integrare macchine e sensori di altri fornitori. **È importante sottolineare che questo requisito implica una forte compartecipazione dell'utilizzatore finale.**

## Le certificazioni

Sono molte le certificazioni, le associazioni ad Enti e riconoscimenti ottenuti da Brambati nell'approccio all'innovazione e alla sostenibilità, ai fini di questa sintesi vogliamo sottolineare le principali e funzionali agli obiettivi di questa pubblicazione.

### ISO 9001:2015

La norma specifica i requisiti di un sistema di gestione della qualità quando un'organizzazione ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti o servizi che soddisfano i requisiti del cliente.

### ISO 14001:2015

La norma specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale per sviluppare le proprie prestazioni ambientali.

### CRIBIS Prime Company

Il CRIBIS Prime Company è un riconoscimento assegnato, ogni anno, solo al 5,3% delle oltre 6 milioni di imprese italiane. Viene attribuito utilizzando il CRIBIS D&B Rating, e rappresenta un indicatore sintetico che, sulla base di un algoritmo statistico, misura la probabilità che un'azienda generi gravi insoliti commerciali.

### SEDEX

Sedex è un'organizzazione no profit impegnata nel fare crescere la diffusione dei principi etici lungo le catene di fornitura globali e costituisce la più ampia piattaforma in Europa che raccoglie ed elabora dati sul comportamento etico delle catene di fornitura. La metodologia Sedex ha creato una nuova procedura (SMETA FOUR PILLARS) per condurre gli audit presso i propri fornitori che raccoglie le “best practice” in merito alla conduzione degli audit in ambito etico e sociale.

### ECOVADIS

Ecovadis fornisce la soluzione leader per il monitoraggio della sostenibilità nelle catene di fornitura globali. Utilizzando tecnologie innovative e competenze in materia di CSR (Corporate Social Responsibility), Ecovadis aiuta le aziende ad adottare pratiche sostenibili.

## La sostenibilità

Nelle macchine per la lavorazione del caffè Brambati **dimostra come automazione e sviluppo tecnologico possano produrre vantaggi in termini di produttività, qualità, sostenibilità.**

In questo comparto, oltre alla diagnosi continua delle macchine e al mantenimento del buono “stato di salute” delle stesse, il monitoraggio permette la mappatura di diverse variabili di produzione con relativi impatti sull'ambiente in **emissioni dirette e consumo energetico, economia di produzione** (calo di peso durante la tostatura), **produttività del macchinario** (maggiore o minore capacità di produzione a parità di mezzi impiegati), **qualità del prodotto** (qualità organolettica del prodotto), **impatto nella salute umana** (presenza di sostanze potenzialmente dannose per la salute, quali acrilamide e furani).

Questo approccio mette in evidenza che **“più buono” organoletticamente non sempre è più costoso economicamente, né più dannoso per l'ambiente né per la salute umana.**

Per l'azienda **essere sostenibili significa** rispettare, in ogni processo e attività, **una cate-**

na di condizioni, tutte necessarie ma non sufficienti: **sostenibilità sociale, sostenibilità economica e sostenibilità ambientale**, dove tutti questi fattori hanno lo stesso peso e sono trasversalmente ed indissolubilmente legati.

**Se ne manca qualcuno, crolla la sostenibilità, e questo implica che i vecchi processi debbano essere abbandonati o modificati affinché diventino sostenibili.**

Brambati è impegnata per **essere più sostenibile, e lo fa coinvolgendo e motivando soci, dipendenti, fornitori e altri stakeholder** nel rispetto della sicurezza delle macchine e degli ambienti di lavoro, del lavoro equo e della legalità a monte e a valle, agendo sulla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni, degli scarti dei costi di produzione.

Gli impegni e le politiche ambientali di Brambati, certificata ISO 9001 e ISO 14001, sono orientati alla prevenzione, in particolare, di ogni tipo di inquinamento, e rappresentano la guida per il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali e del relativo

**Il sistema di gestione** (anche attraverso la ricerca del costante aggiornamento delle tecnologie impiegate e delle migliori conoscenze a livello scientifico) **costituisce il quadro di riferimento per la definizione e il riesame degli obiettivi ambientali da parte dell'azienda.**

**Il suo impegno nella direzione della sostenibilità è inoltre comprovata dall'adesione a diverse iniziative volontarie, quali "Smeta 4 Pillars", "Ecovadis" e "Global Compact".**



Proprio il Global Compact è guida dell'approccio sostenibile di Brambati ed in particolare l'azienda si è impegnata su alcuni "goal" di cui descriviamo in dettaglio come l'azienda ha adattato al proprio contesto.

**Goal 2: Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile**

Brambati S.p.A. è parte con i propri prodotti/servizi della filiera agroalimentare, ossia con i propri **impianti e macchinari partecipa alla lavorazione delle materie prime alimentari** come farine, ingredienti alimentari e caffè verde, **consentendo di produrre con qualità ed efficienza** prodotti finiti come pasta, biscotti, snacks e caffè tostato che sono alimenti immessi sui mercati di consumo in tutto il mondo dai Clienti produttori alimentari.

**Goal 3: Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età**

Brambati S.p.A. **lavora sulla ricerca e sviluppo di nuove soluzioni che migliorano la salubrità dei prodotti alimentari**, in particolare con impiego di nuovi materiali e processi di lavorazione, miglioramento dei processi di tostatura e macinazione. Per quanto riguarda i propri collaboratori lavora costantemente per porre **la sicurezza prima di tutto, in tutte le operazioni produttive, logistiche e di cantiere.** L'andamento del numero di infortuni, frequenza e la loro gravità negli ultimi 4 anni è in costante diminuzione. Oltre agli aspetti cogenti della normativa sulla sicurezza del lavoro serve una continua sensibilizzazione, monitoraggio e formazione in tale ambito.

**Goal 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti**

Nell'ultimo triennio Brambati S.p.A. **ha incrementato le attività di formazione del personale, particolarmente in ambito tecnico e di qualità/sostenibilità ambientale.**

**Ogni anno viene redatto un piano della formazione dipendenti** con elenco di corsi e attività da svolgere che viene sottoposto a riesame, anche a seguito feed-back dei partecipanti. La società continuerà a perseguire questo obiettivo aumentando il ricorso a webinar e formazione gestita con strumenti in remoto.

**Goal 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze**

Negli **ultimi 5 anni Brambati S.p.A. ha aumentato la quota femminile a livello di dipendenti rispetto agli anni precedenti.** Tradizionalmente negli ambiti dell'ingegneria meccanica per l'industria la presenza femminile è piuttosto bassa e limitata all'ambito amministrativo.

Questo aspetto è in forte cambiamento ed ora anche l'ambito di ingegneria, ufficio acquisti e gestione stanno vedendo un aumento della quota femminile che si prevede di incrementare nei prossimi anni.

**Goal 7: Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni**

Brambati S.p.A. ha inserito in novembre 2019 un primo veicolo elettrico nella flotta aziendale come pilota, a partire da febbraio 2020 è stato confermato e ora inserito definitivamente in flotta per i viaggi del personale a corto-medio raggio. L'azienda sta lavorando ad **un progetto di aggiunta all'attuale impianto fotovoltaico di un sistema di accumulo di energia che permette di utilizzare durante le ore notturne l'energia prodotta durante la giornata**, evitando la meno conveniente cessione in rete ed aumentando il grado di autonomia energetica dell'impianto.

**Goal 8: Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti**

L'azienda persegue **una strategia economico-finanziaria e di patrimonializzazione coerente con principi della sostenibilità.** All'aumento del fatturato conseguito negli ultimi 5 anni si è perseguito l'obiettivo di un miglioramento del ROI ed il miglioramento della posizione finanziaria. Il **premio di risultato aziendale vigente premia proporzionalmente in base ai risultati di margine industriale lordo e di tasso di presenza del personale.**

**Goal 9: Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile**

Brambati S.p.A. incentiva l'uso di fonti di energia rinnovabili per ridurre le emissioni di CO2 e l'inquinamento, anche **attraverso l'efficienza energetica degli impianti che realizza.** Inoltre sviluppa innovazione, trasformando i prodotti, i servizi, i processi produttivi

e la gestione interna secondo criteri di sostenibilità.

#### Goal 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

Brambati S.p.A. ha dedicato importanti risorse ed attività all'analisi e miglioramento del proprio sistema di gestione ambientale. Le analisi ambientali effettuate, come previsto dalla certificazione ISO 14001 2015, monitorano costantemente tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

La produzione di rifiuti nel corso dei processi produttivi e logistici dell'azienda assume un livello rilevante ed in particolare in percentuale pesano gli scarti di imballaggio, residui ferrosi/metallici ed oli/solventi.

Nella realizzazione dell'analisi ambientale si sono valutati gli impatti e si è elaborato un piano di miglioramento, con programma degli interventi, da rivedere con apposito riesame con cadenza annuale.

#### Goal 13: Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze

Brambati S.p.A. ha attivato negli ultimi 5 anni un sistema di monitoraggio dei consumi delle principali utenze dell'impianto: energia elettrica, termica e acqua. Per tutte queste tipologie si sono **realizzati investimenti/ miglioramenti che consentono la riduzione dei consumi cui vanno aggiunti interventi di sensibilizzazione e miglioramento gestionale**. In particolare, per ridurre i consumi elettrici si sono realizzati nuovi sistemi di illuminazione a led per circa il 30% del totale; per la parte termica sostituito il 50% delle caldaie con nuove a condensazione e per l'acqua si è rinnovato il sistema di derivazione e delle tubazioni all'interno del plant.

#### Goal 17: Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

Brambati S.p.A. ha allineato la strategia della responsabilità sociale con gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), integrandoli nella cultura dell'impresa** e identificare gli SDGs connessi con il proprio business in modo da perseguirli con carattere di priorità, con la volontà di rendicontare il contributo della società allo sviluppo sostenibile. Inoltre, **ha attivato campagne per sensibilizzare i dipendenti e promuovere la partecipazione aprendo un canale interno per la ricezione di suggerimenti ed idee**. Le partnership con gli enti di ricerca, infine, permettono di rendere concreta l'innovazione sostenibile lungo la filiera.

### Considerazioni finali

Da quanto emerge nell'intervista e nei documenti i punti di maggior rilevanza ed importanza per l'azienda Brambati sono:

- Soddisfazione dei clienti
- Produzione personalizzata di impianti
- Innovazione di processo e prodotto
- Supporto del cliente post-vendita
- Prodotti e servizi di qualità
- Salute e sicurezza dei lavoratori
- Gestione responsabile della catena di fornitura
- Attenzione alle comunità locali

L'azienda ha scelto di adottare **in tutti questi ambiti un approccio che va oltre al semplice aspetto legalistico e di compliance**, attivando azioni concrete per il miglioramento del livello qualitativo del prodotto, della formazione tecnica del personale e della certificazione volontaria delle performance economiche, finanziarie, gestionali ed ambientali.

Per questi motivi si può parlare di Brambati S.p.A. come di un'**azienda attenta alla sostenibilità a 360°**, dalla **sostenibilità economica a quella ambientale, antropica e sociale**.

Quello che emerge dal caso analizzato è un'azienda che si attiva per **avere una relazione continua con tutti gli stakeholder arrivando a coinvolgerli nel "test" dei prodotti che realizza, parlando in questo modo di co-progettazione**.

In questo modo avviene una reale personalizzazione dell'offerta in cui i requisiti del cliente diventano spunto di innovazione per l'azienda in un reale rapporto di vincente per entrambi.

Gli aspetti chiave di questo approccio sono la risposta in tempi rapidi, una capacità di project management da parte dell'azienda verso i clienti, ed una forza commerciale dotata di una importante conoscenza tecnica.

La sua relazione con diversi target di clientela, da grandi aziende multinazionali a PMI nazionali ed estere, compresa la varietà di mercati, culture ed approcci hanno aumentato il livello di flessibilità e versatilità all'interno della cultura aziendale.

Il know-how dell'azienda è stato preservato da un basso turn-over per la costante e attenta azione sulla valorizzazione dell'ambiente di lavoro. Tra gli aspetti da sottolineare una filiera di fornitori corta e certificata mantenuta costantemente coinvolta nei processi di miglioramento.

Una costante innovazione attraverso il coinvolgimento delle Università hanno permesso l'introduzione dei concetti di innovazione su temi come l'intelligenza artificiale e machine learning.

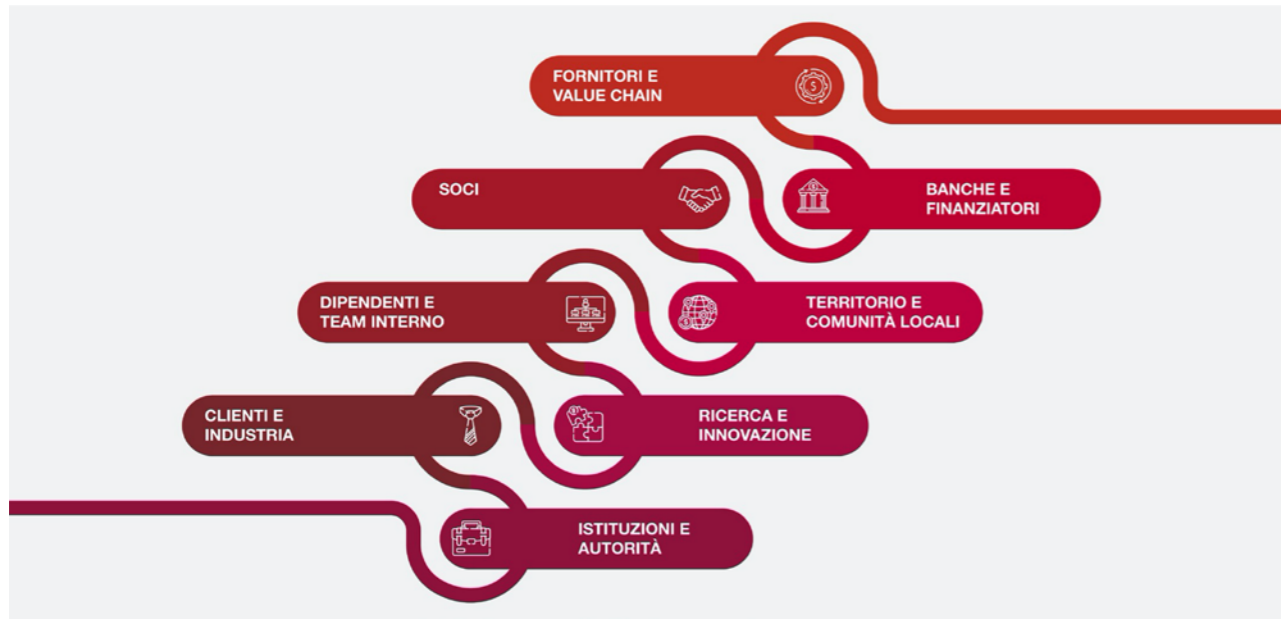
Ogni impianto è un progetto integrato di tecnologia, engineering e informatica. Gli impianti vengono forniti "chiavi in mano" con un'automazione computerizzata, dove ogni software viene studiato sulla base delle esigenze espresse dal cliente, con un'attenzione particolare all'economia dei consumi e all'impatto sull'ambiente.

Gli aspetti elencati trovano sintesi nel fatto che Brambati S.p.A. ha definito il **Sistema per la gestione della qualità integrato (SGQI)**, il **Codice Etico** e comportamentale, la **Politica per la qualità** e periodiche **verifiche e audit** interni e ai fornitori lungo la filiera i punti cardine della propria strategia.

Un sistema di gestione integrato caratterizzato da tre pilastri:

- con **l'adesione all'UN Global Compact**, avvenuta nel settembre 2020, la Società ha dichiarato di impegnarsi per adottare un quadro di riferimento globalmente riconosciuto per lo sviluppo, l'implementazione e la descrizione delle policy e delle pratiche ambientali, sociali e relative alla governance, per condividere pratiche eccellenti **per sviluppare strategie e soluzioni concrete per affrontare sfide comuni e migliorare la reputazione aziendale e accrescere la fiducia nell'impresa;**
- il **riconoscimento da parte di Ecovadis** del proprio impegno in materia di sostenibilità attraverso il **confronto continuo con le performance delle migliori società a livello mondiale;**
- la conferma della certificazione del proprio Sistema Integrato di Gestione della Qualità secondo le norme ISO 9001 e ISO 14001, **strumento in grado di governare i processi produttivi e gli impatti da essi generati su tutta la filiera**

- Il Codice Etico ha l'obiettivo di **indirizzare tutte le attività di Brambati S.p.A. verso criteri di rispetto delle norme cogenti, lealtà, correttezza professionale ed efficienza economica nei rapporti interni ed esterni**, al fine di favorire indirizzi univoci di comportamento volti alla soddisfazione delle esigenze dei propri stakeholder e al consolidamento di una positiva reputazione. Il Codice Etico guida l'interpretazione di tutte le norme che regolamentano l'azione della Società. Il Codice inoltre fissa le linee guida da seguire nel recepimento del D. Lgs. 231/01 in materia di disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.



## Note

# 5 La competitività sostenibile





## 5.1 La sostenibilità come motore ed integratore del valore interno ed esterno

Esiste un nesso molto chiaro tra il Sistema di Gestione aziendale e la sostenibilità. Già nel primo capitolo abbiamo parlato di questo legame, che oggi rappresenta una possibile evoluzione dello stesso concetto di Qualità.

*Possiamo accostare la Qualità alla sostenibilità?*

È questa la domanda che dovrebbe guidarci nell'approfondire un ragionamento che sempre più spesso impatta sulla competitività delle imprese.

Dal nostro punto di vista la sostenibilità rappresenta proprio la naturale evoluzione del significato di qualità; per riuscire a comprendere meglio questo passaggio **partiamo dal fondamentale assunto dell'equità generazionale**.

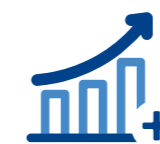
L'equità generazionale, nella sua duplice accezione di **equità inter-generazionale** e di **equità intra-generazionale**, rappresenta un elemento cardine della cultura della **sostenibilità e della reputazione dell'azienda**.

In particolare, **l'equità inter-generazionale è intesa come il dovere morale delle generazioni presenti di garantire pari opportunità di crescita alle generazioni future**, consentendo a queste ultime di disporre di un patrimonio di risorse naturali e culturali adeguato.

**Il concetto di equità intra-generazionale, invece, è volto ad assicurare a tutte le persone di una stessa generazione pari opportunità e dignità**. In dettaglio, tale condizione riguarda aspetti legati alle relazioni sia tra singoli individui che tra collettività.

Si assiste quindi a un'evoluzione passando da un'equità intra-generazionale ad un'equità inter-generazionale, ed è in questo passaggio evolutivo che le imprese possono giocare un ruolo fondamentale per riuscire a trasformare il contesto economico, sociale e culturale in cui operano.

Prima di entrare nel merito delle modalità operative attraverso le quali le imprese possono operare in maniera sostenibile, occorre ancora soffermarsi su tre principi ispiratori della sostenibilità:



**CRESCITA ECONOMICA  
EQUILIBRATA  
E DURATURA**



**TUTELA  
E VALORIZZAZIONE  
DELL'AMBIENTE**



**PROGRESSO SOCIALE  
E MIGLIORAMENTO  
DELLA QUALITÀ DELLA VITA**

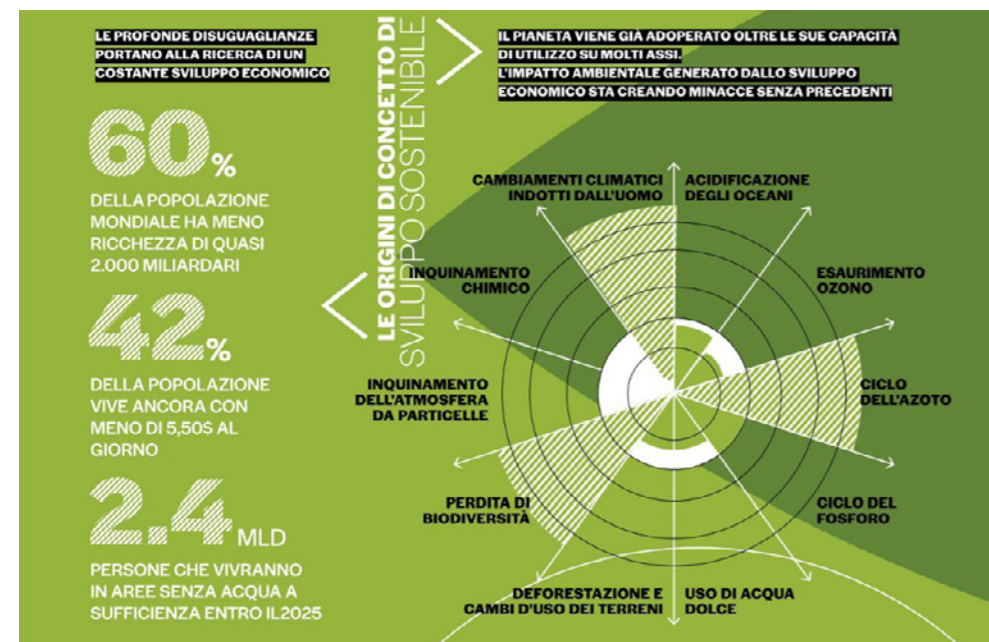
Sarà quindi semplice per il lettore collegare questi tre principi con i concetti di generazione di valore espressi nel Capitolo 2, in particolare **la triplice formulazione del valore non solo economico ma anche sociale e ambientale**.

Potremmo ancora chiederci perché per un'azienda ha senso parlare di sostenibilità, riflettendo su queste questioni attuali<sup>1</sup> e fortemente impattanti, in maniera diretta o indiretta:

<sup>1</sup> Fonte Università Sant'Anna di Pisa 2020

- Cambiamenti climatici e condizioni metereologiche estreme:** si attende un innalzamento medio della temperatura di 4°C entro la fine del secolo, con un rischio concreto di innalzamento del livello dei mari in grado di coinvolgere il 10% della popolazione mondiale. A questo si aggiunge un potenziale innalzamento dei prezzi di mais, orzo e frumento tra il 120% e il 180%.
- Scarsità di acqua potabile:** il 52% della popolazione mondiale vivrà entro il 2050 in aree colpite da scarsità di acqua.
- Perdita della biodiversità:** il 50% delle specie sarà perso entro la fine del secolo.
- Inquinamento diffuso:** nel 2050 potrebbe esserci negli oceani più plastica che pesci; ogni anno ci sono oltre 9 milioni di morti a causa dell'inquinamento atmosferico.
- Esaurimento delle risorse naturali e minacce alla sicurezza alimentare e al terreno coltivabile:** il 40% del suolo ad uso agricolo sarà seriamente degradato.
- Ampliamento delle disuguaglianze:** Il 10% della popolazione è impiegata a livello mondiale ancora oggi con reddito inferiore alla soglia di povertà fissata a 2US\$/day, tra questi i più colpiti sono i giovani. A fronte di questa condizione, oggi 8 persone possiedono ricchezza pari al 50% della popolazione povera dell'umanità.
- Lavoro non dignitoso:** si stima che 25 milioni di persone siano in condizioni di lavoro forzato. Il 77% delle imprese crede che la schiavitù moderna si annidi lungo le catene di fornitura.
- Migrazioni di massa:** ogni minuto ci sono 20 persone sfollate in più

Appare quindi sempre più evidente che non si possa parlare di competitività senza parlare di sostenibilità.



Può oggi un'impresa essere competitiva senza essere sostenibile?

Ovviamente NO, o meglio non può più permettersi di esserlo se ha ambizione di perdurare nel tempo e non si pone solo obiettivi di breve periodo.

Possiamo addirittura estendere il significato di valore ad un'altra definizione, molto coerente rispetto a quanto dichiarato fino ad ora; **la sfida dell'impresa sarà quella di definire, come anticipato nel 2021 da Porter e Kramer<sup>2</sup>, un nuovo "valore condiviso"**.

<sup>2</sup> Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "The Big Idea. Creating Shared Value", Harvard Business Review, 89 (1/2): 62-77

Appare infatti sempre più evidente che:

- L'azienda ha bisogno di una comunità in buona salute**, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e un ambiente favorevole.
- La comunità ha bisogno di imprese di successo** per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza

e quindi la competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi.

Esiste un forte legame tra l'impresa e il contesto in cui essa opera:

- La competitività dell'impresa dipende dall'ambiente circostante e dalla comunità in cui opera (es. lavoratori qualificati, condizioni di lavoro sicure, ambiente imprenditoriale privo di corruzione, ambiente naturale favorevole, accesso alle risorse, ecc.).
- Il benessere di una società dipende dalla possibilità di avere sul proprio territorio aziende competitive che possano creare ricchezza e sostenere alti salari.
- C'è una sinergia di lungo periodo tra obiettivi economici e sociali.

Per massimizzare questa sinergia, le decisioni aziendali e le politiche sociali devono essere prese seguendo il principio del valore condiviso, ovvero facendo in modo che **sia la competitività delle imprese che le condizioni sociali ne beneficino contemporaneamente**.

Le risposte sistemiche a questa condizione sono state differenti, alcune delle quali hanno interessato direttamente gli attori economici aziendali. Sono in particolare due gli ambiti, entrambi definiti dall'ONU, su cui è necessario focalizzare l'attenzione:

- Il Global Compact (UNGC)
- Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)

Durante il World Economic Forum di Davos nel 1999, l'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan espresse alcune posizioni che aprirono le porte ad un movimento internazionale destinato a far assumere alle imprese un ruolo determinante verso la strada della sostenibilità diffusa: «*Propongo di stipulare tra voi, i leader dell'economia riuniti a Davos, e noi, le Nazioni Unite, un Patto Globale di valori e principi condivisi, così da dare un volto umano al mercato globale*».

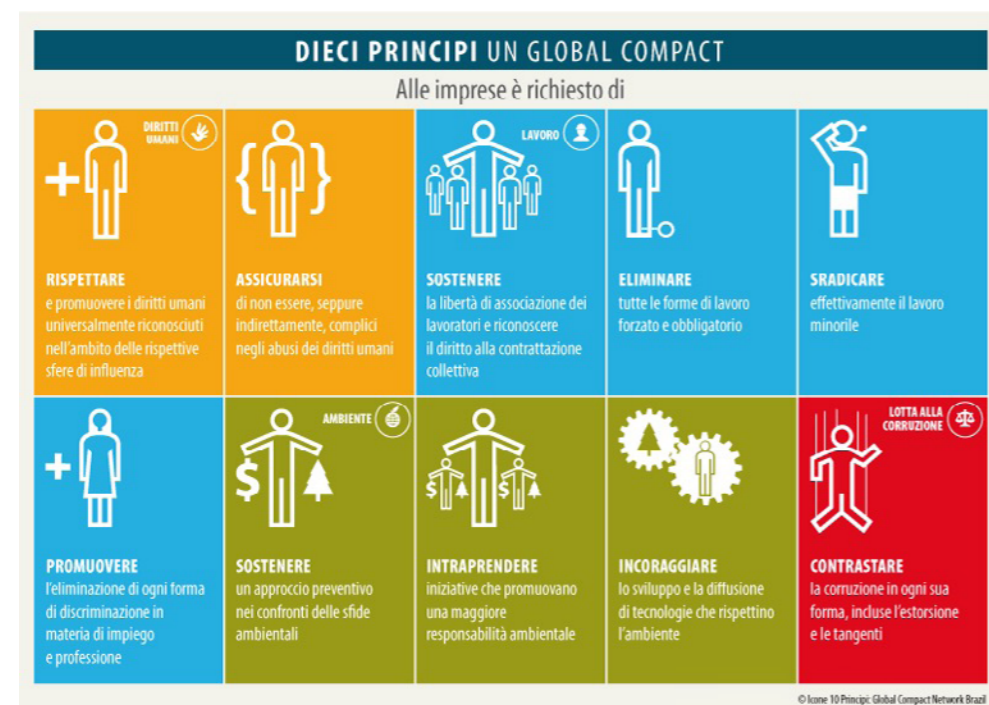
In altri termini, la risposta al discorso di Annan fu la nascita del Global Compact, l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia del mondo<sup>3</sup>.

Sono due i principali obiettivi del Global Compact:

- far diventare i suoi Dieci Principi parte integrante della strategia** e delle operazioni quotidiane delle imprese che vi aderiscono;
- incoraggiare e facilitare il dialogo e la cooperazione di tutti gli stakeholder** di rilievo a supporto dei Dieci Principi promossi dall'iniziativa e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite per il 2030.

<sup>3</sup> <https://www.globalcompactnetwork.org/>

Da un punto di vista molto concreto il Global Compact chiede alle imprese aderenti di abbracciare e integrare nelle proprie azioni strategiche i seguenti dieci principi (derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione):



### Diritti Umani

Principio I: alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza.

Principio II: assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

### Lavoro

Principio III: alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva.

Principio IV: l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio.

Principio V: l'effettiva eliminazione del lavoro minorile.

Principio VI: l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

### Ambiente

Principio VII: alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali.

Principio VIII: intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale.

Principio IX: incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

### Lotta alla corruzione

Principio X: le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Questo primo elenco di principi può essere già visto come una cornice operativa all'interno delle quali le imprese possono iniziare a costruire la loro macro-strategia sostenibile che ne aumenti al contempo la reputazione.

Leggendo con attenzione i principi, potrebbe emergere per alcuni una "quasi adesione" scontata, soprattutto per le aziende evolute che operano in contesti di forte competizione, specialmente nazionale; altri principi saranno sicuramente meno scontati perché implicano molto spesso l'introduzione di azioni "ad hoc", che in molti casi non sono definiti da processi ma da intuizioni o dal cosiddetto "buon senso".

La differenza tra il "buon senso" e la definizione di una strategia strutturata passa ancora una volta attraverso la creazione di un Sistema di Gestione aziendale in grado di rendere permanente una scelta e, soprattutto, di monitorarne gli impatti e di incrementarne le performance.

Pensiamo quindi che questi dieci principi possano rappresentare, in funzione della profondità di lettura, una prima macro-mappa per orientare l'azienda a definire il "come" introdurre un'azione sostenibile, rifuggendo dall'alibi del pressapochismo ed entrando nel merito delle singole azioni implementate.

In altri termini non basta pensare: "nella mia azienda non esiste alcuna forma di discriminazione in materia di impiego e professione", occorre specificare come l'impresa e l'imprenditore intendono fare in modo che non si verifichino forme di discriminazione.

Alla base, quindi, della riflessione che il lettore può iniziare a fare deve esserci la volontà di costruire veri processi e policy utili a definire i contesti in cui la forza lavoro (a qualunque livello) possa iniziare a comprendere la direzione che la propria organizzazione sta prendendo in termini di posizionamento sostenibile e reputazionale.

A questo primo ragionamento, è necessario accostarne un secondo, che impatta forse maggiormente sulla responsabilità delle aziende rispetto alla costruzione di un sistema economico sostenibile.

Molti lettori avranno a questo punto chiaro come la differenza di impatto sia intrinseca alle azioni concrete che vengono messe in atto; molti, come anticipato, potrebbero pensare che questi principi siano più adeguati ad aziende operanti in Paesi in via di sviluppo e piuttosto che al mondo occidentale, fortemente industrializzato.

A questi lettori proponiamo allora un altro ragionamento che il Global Compact ha da sempre previsto e è senza dubbio coerente con le riflessioni affrontate nel Capitolo 2: ci riferiamo alla responsabilità multistakeholder che deve essere propria dell'impresa.

Un'impresa può aderire e introdurre le migliori azioni coerenti con i 10 principi del UNGC; tuttavia, deve essere in grado di farli rispettare, governarli o condizionarli, anche nei confronti della propria catena produttiva o filiera di produzione.

L'estensione della responsabilità sostenibile, in funzione del territorio in cui è inserita un'impresa, cambia di molto la propria capacità di essere attore protagonista dello sviluppo sostenibile. Non ci riferiamo solo alle imprese che notoriamente hanno un impatto multinazionale, operando contemporaneamente sui cinque continenti; ci riferiamo anche a realtà tipicamente italiane, quali i distretti industriali, in cui sono sempre più evidenti i potenziali rischi di insostenibilità delle filiere produttive, a volte condizionate da comportamenti poco sostenibili delle aziende capo-filiera.

## 5.2 Interiorizzare ed integrare gli obiettivi di agenda 2030

Come anticipato nelle pagine precedenti, **la seconda risposta sistemica per la costruzione della strada della sostenibilità è rappresentata dagli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) raggruppati all'interno della cosiddetta agenda 2030.**

I 17 obiettivi dell'agenda 2030 nascono con l'idea di coinvolgere differenti stakeholder verso un impegno sistemico nella definizione di un percorso concreto di cambiamento rispetto agli impatti economici, sociali, ambientali a livello globale.

Sono quindi così riassumibili:



Obiettivo 1 – Zero povertà

Obiettivo 2 – Zero fame

Obiettivo 3 – Salute e benessere

Obiettivo 4 – Istruzione di qualità

Obiettivo 5 – Uguaglianza di genere

Obiettivo 6 – Acqua pulite e igiene

Obiettivo 7 – Energia pulita e accessibile

Obiettivo 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

Obiettivo 9 – Industria, innovazione e infrastrutture

Obiettivo 10 – Ridurre le disuguaglianze

Obiettivo 11 – Città e comunità sostenibili

Obiettivo 12 – Consumo e produzioni sostenibili

Obiettivo 13 – Agire per il clima

Obiettivo 14 – La vita sott'acqua

Obiettivo 15 – La vita sulla terra

Obiettivo 16 – Pace, giustizia ed istituzioni forti

Obiettivo 17 – Partnership per gli obiettivi

Una recente indagine del Global Compact Italia ha evidenziato come gli obiettivi:

- Ob 3 – Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
- Ob 5 – Raggiungere la parità di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
- Ob 8 – Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti

**siano quelli prediletti dalle aziende; inoltre, emerge che oltre il 66% del campione evidenzia come l'adesione ai 10 principi del Global Compact costituisca il giusto approccio per contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile.**

Focalizzandoci quindi su questi tre obiettivi, iniziamo a definire quali azioni e come un'azienda può contribuire al raggiungimento degli stessi. **Per ogni obiettivo presenteremo le macro-azioni suggerite da UNGC<sup>4</sup> per il raggiungimento degli obiettivi.**

Invitiamo anche in questo caso il lettore a verificare quali sono le azioni che attualmente mette in atto o ha in programma, a breve, tra quelle indicate.

**In questo modo potrà avere consapevolezza di come la propria organizzazione stia fattivamente contribuendo al cambiamento oppure sia solo superficialmente in linea con i principi di sostenibilità.**

<sup>4</sup> [https://www.globalcompactnetwork.org/files/global\\_compact/sdgs/business-sdgs/scheda-di-approfondimento-sdg-03.pdf](https://www.globalcompactnetwork.org/files/global_compact/sdgs/business-sdgs/scheda-di-approfondimento-sdg-03.pdf)

Azioni e contributi delle imprese per:

### Obiettivo 3 Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età:

AZIONI INTERNE		Check di verifica
1	introdurre sistemi di sicurezza sul lavoro per ottemperare agli obblighi derivanti dalla legislazione nazionale, contrastare incidenti ed infortuni sul lavoro;	
2	promuovere internamente una cultura della prevenzione sulla salute	
3	fornire, periodicamente, formazione sui temi della salute e sicurezza sul posto di lavoro a tutti i dipendenti e nell'ambito della catena di fornitura;	
4	adottare misure specifiche di prevenzione della salute e sicurezza sul lavoro nel caso di donne in stato di gravidanza, per i dipendenti diversamente abili o per altri gruppi vulnerabili;	
5	garantire la salubrità e sicurezza dei prodotti e servizi dell'azienda a beneficio di consumatori, impiegati e gruppi di interesse;	
6	favorire uno stile di vita sano fra i propri dipendenti e nell'ambito della catena di fornitura, ad esempio offrendo cibo sano e nutriente nella mensa aziendale o mediante l'installazione di palestre sul luogo di lavoro;	
7	promuovere abitudini contro la sedentarietà, come ad esempio l'utilizzo della bicicletta per raggiungere il posto di lavoro o altre attività dinamiche e sportive;	
8	offrire condizioni di lavoro dignitose ai dipendenti in Paesi caratterizzati da una protezione legislativa debole;	
9	monitorare che, nell'ambito della catena di fornitura, nessuna persona impiegata sia esposta a rischi per la propria salute e sicurezza	
10	ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive e l'uso di prodotti chimici inquinanti.	

AZIONI ESTERNE		Check di verifica
	mettere a disposizione prodotti e servizi connessi al core business dell'azienda per migliorare il benessere collettivo;	
	nel caso di aziende sanitarie e farmaceutiche, donare medicine e attrezzature tecnologiche;	
	investire in innovazione per sviluppare tecnologie nuove che abbiano un impatto positivo sulla popolazione;	
	diffondere buone pratiche;	
	promuovere campagne di informazione e prevenzione su tematiche strettamente connesse alla salute pubblica;	
	incentivare il proprio personale a donare il sangue nei centri di raccolta autorizzati;	
	intraprendere azioni filantropiche o di cooperazione allo sviluppo con finalità inerenti al tema della salute pubblica;	
	attivare partnership pubblico-private con ONG, Università, settore pubblico e altre imprese per realizzare progetti finalizzati ad accrescere il benessere della popolazione.	

Tra i **principali indicatori** che potrebbero essere presi in considerazione per misurare questo obiettivo potremmo individuare a titolo di esempio:

- Tipologia e n° di infortuni sul lavoro
- N° adesioni ai programmi di prevenzione della salute
- Accessibilità a stili di vita sani
- Numeri di giorni di assenza per malattia

Avremo modo di approfondire nell'ultimo paragrafo di questo capitolo gli indicatori utili per mappare lo sviluppo sostenibile in ottica di creazione di valore.

Azioni e contributi delle imprese per:

### Obiettivo 5 - Raggiungere la parità di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze

AZIONI INTERNE		Check di verifica
1	definire politiche aziendali che includano la dimensione di genere e promuovano l'uguaglianza e l'integrazione come valori della cultura aziendale;	
2	formare tutti i livelli aziendali (con particolare riferimento all'Unità Risorse Umane) in materia di genere, con un focus specifico sui diritti umani e la lotta alla discriminazione;	
3	fissare, a livello aziendale, obiettivi e risultati connessi alla parità di genere e misurare e diffondere i progressi compiuti;	
4	garantire politiche salariali che assicurino pari livelli retributivi per uguali mansioni a prescindere dal genere;	
5	istituire un sistema di contrattazione e di protezione dei dipendenti per integrare la dimensione di genere e combattere possibili discriminazioni nelle assunzioni, promozioni e nomine dei dirigenti e dei membri del consiglio di amministrazione	
6	offrire agevolazioni familiari per donne e uomini e supportare l'accesso agli asili nido per i figli dei dipendenti	
7	adottare politiche di tolleranza-zero verso qualsiasi forma di violenza, verbale o fisica, in ambito lavorativo;	
8	rispettare la dignità delle donne e delle bambine in tutti i prodotti e servizi aziendali, incluse le attività di marketing;	
9	formare la catena di fornitura in materia di parità di genere	
10	supportare iniziative e programmi di formazione per le donne impiegate nella catena di fornitura affinché acquisiscano nuove competenze lavorative e professionali;	
11	integrare una cultura di diritti umani nell'azienda attraverso i Principi Guida su Imprese e Diritti Umani dell'ONU, con particolare attenzione ai diritti delle donne.	

AZIONI ESTERNE		Check di verifica
1	utilizzare i prodotti e i servizi connessi al core business dell'azienda per migliorare le condizioni di vita di donne e bambine. Per esempio, un'impresa del settore bancario può facilitare l'accesso a finanziamenti per l'imprenditoria femminile	
2	implementare programmi di formazione rivolti alle donne presenti nelle comunità locali in cui si opera, con l'obiettivo di "potenziarle" ed accrescere le loro competenze lavorative e professionali;	
3	fare donazioni a fondazioni ed organizzazioni impegnate nella promozione della parità di genere o a supporto di progetti di cooperazione allo sviluppo con un focus specifico sulla questione di genere;	
4	implementare iniziative di filantropia e di sovvenzionamento a supporto dell'impegno del settore privato per l'integrazione, l'uguaglianza e la difesa delle donne;	
5	attivare alleanze pubblico-private con ONG, Università, settore pubblico e altre imprese per realizzare progetti che contribuiscano alla diffusione della parità di genere.	

Anche in questo caso presentiamo **alcuni possibili indicatori** di misurazione degli impatti:

- numero totale e livello di retribuzione dei nuovi dipendenti e tasso di turnover dei dipendenti per gruppi di età, genere e regione;
- composizione degli organi direttivi;
- numero e tipologia di episodi di violenza di genere (psichica e fisica) avvenuti sul luogo di lavoro;
- percentuale di dipendenti che vengono valutati regolarmente in relazione al merito e alle performance professionali, per sesso e categoria lavorativa.

Azioni e contributi delle imprese per:

**Obiettivo 8 – Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti**

AZIONI INTERNE		Check di verifica
1	utilizzare in modo efficiente le risorse naturali nell’ambito dei processi produttivi e delle attività aziendali;	
2	adottare una politica di Diversity Management rivolta alle donne, ai giovani e ai gruppi svantaggiati al fine di garantire pari opportunità di sviluppo e di carriera a tutta la forza lavoro	
3	favorire lo sviluppo di una cultura dei diritti umani attraverso l’implementazione dei Principi Guida per le Imprese e i Diritti Umani dell’ONU, promuovendo primariamente all’interno dell’azienda e lungo la catena di fornitura il diritto ad un lavoro dignitoso;	
4	garantire condizioni di lavoro dignitose ai propri impiegati e lungo la catena di fornitura, soprattutto nel caso di attività localizzate in Paesi con legislazioni sul lavoro carenti;	
5	favorire l’impiego di giovani, soprattutto quelli provenienti da zone svantaggiate;	
6	monitorare e formare i fornitori in materia di diritti umani al fine di sradicare pratiche quali il lavoro forzato ed infantile;	
7	formare il dipartimento Risorse Umane dell’azienda sui temi della lotta alla discriminazione, affinché le valutazioni relative all’assunzione od alla definizione degli aspetti contrattuali esulino da fattori quali il sesso, l’età, la provenienza geografica del lavoratore e, più in generale, da qualsiasi caratteristica di tipo personale e non professionale;	
8	supportare l’economia e la cultura locale, ovunque l’azienda operi, attraverso il sostegno alle imprese ed ai produttori attivi sul territorio e la formazione e assunzione di persone che vivono in loco.	

AZIONI ESTERNE		Check di verifica
1	favorire la crescita economica sostenibile e inclusiva attraverso le attività d’impresa. Ad esempio, un’impresa del settore bancario può supportare i piccoli imprenditori attraverso iniziative di microcredito;	
2	creare e diffondere strumenti che incentivino condizioni di lavoro dignitose, innovazione ed apprendimento, come le piattaforme digitali per la condivisione di conoscenze e di buone pratiche nell’ambito del settore privato;	
3	offrire opportunità lavorative ai giovani e ai gruppi vulnerabili;	
4	promuovere la ricerca e lo sviluppo, ad esempio istituendo premi e/o concorsi per i giovani imprenditori o per l’innovazione;	
5	aprire nuove sedi nei Paesi emergenti e favorire lo sviluppo sociale offrendo lavori sicuri e dignitosi alle popolazioni locali;	
6	supportare e/o partecipare a progetti di cooperazione allo sviluppo focalizzati sulla crescita sostenibile delle economie locali;	
7	attivare partnership pubblico-private con ONG, Università, settore pubblico ed altre imprese per promuovere uno sviluppo sostenibile delle economie locali.	

Possibili indicatori:

- media delle ore lavorative a settimana, inclusi gli straordinari;
- livello dei salari di tutti i dipendenti;
- numero totale e livelli di turnover dei dipendenti per classi di età, genere e regione;
- numero delle iniziative per migliorare l’accesso ai servizi finanziari per le persone svantaggiate;
- ore di formazione e numero e tipologia di opportunità lavorative offerte ai residenti locali.

A questo punto non rimane che congiungere tutti gli elementi presi in considerazione fino ad ora ripartendo dal concetto centrale del capitolo, secondo cui **la sostenibilità può essere vista come motore ed integratore del valore esterno ed interno**. Sarà quindi semplice per il lettore comprendere la seguente immagine, che fonde insieme elementi visti nel capitolo 3 e 4 con gli obiettivi di sviluppo sostenibile:



Fonte: Impronta Etica<sup>5</sup>

**L’impresa che approccia in maniera seria e strutturata i temi della sostenibilità sviluppa una consapevolezza che si traduce in azioni strategiche di sviluppo del proprio business e, contemporaneamente, di sviluppo sostenibile dei contesti in cui agisce.**

Le analogie tra questa immagine e la costruzione del “customer journey” e del “customer engagement cycle” (vedi cap. 4) sono evidenti tanto da rendere perfettamente integrabile la costruzione del nuovo viaggio del cliente in ottica di sostenibilità.

**Sempre più spesso (le tendenze in atto ne sono una dimostrazione), il cliente distinguerà tra le aziende che hanno integrato in maniera continuativa una strada verso la sostenibilità, trasformando quindi la storia del legame tra impresa e cliente, e quelle che vedono la sostenibilità solamente come un dovere, quasi un obbligo senza alcun impatto sul legame con i propri clienti e sulla reputazione.**

Gli SDGs possono essere letti ancora una volta con altre lenti di osservazione, diventando stimoli per accelerare una trasformazione di valore dell’organizzazione aziendale.

**Ogni volta, tuttavia, che l’organizzazione pensa di mettere in atto azioni di sostenibilità solamente per necessità, e non con la prospettiva della crescita del valore condiviso, si trova e si troverà sempre più spesso nella condizione di scarsa credibilità andando a ledere la propria reputazione.**

In altri termini, inizia a diventare prioritario per l’azienda ripensare ai propri modelli di business al fine di poter rispondere in maniera differente alle esigenze degli stakeholder

<sup>5</sup> Impronta Etica – Imprese e agenda 2030: strumenti e buone pratiche per un approccio strategico, Anno 2020

esterni e, allo stesso tempo, a quelli interni. **L'opportunità fornita dalla sostenibilità e dell'agenda 2030 è proprio quella di aver già tracciato una strada stabile, percorribile dalle aziende in maniera autonoma.**

Non siamo più nel contesto in cui regnavano ambiguità e incertezza rispetto al termine sostenibilità, siamo all'interno di un perimetro molto più chiaro rispetto al passato, in cui la responsabilità dell'azione è senza dubbio in mano alle aziende stesse.

Oggi possiamo affermare che gli strumenti esistono, occorre ripensare al ruolo sociale dell'impresa, ritornando a ragionare sulla necessità di riconsolidare il rapporto tra l'impresa e i propri stakeholder come più volte ricordato in questo libro.

## 5.3 L'ecosistema circolare quale nuovo paradigma per sviluppare il business

**Una terza risposta sistemica, verso la costruzione della strada della sostenibilità, è offerta dal ripensare alla cosiddetta "economia circolare";** usiamo il termine ripensare perché non si tratta di una moda emergente, ma di un modo di reinterpretare la rigenerazione di capitale naturale che esiste, tra l'altro, da secoli.

Iniziamo col dire che l'economia circolare non è collegata solo ai rifiuti, non riguarda solo le grandi aziende, anzi spesso è vero il contrario e, infine, che non rappresenta un obbligo di legge. Sono quindi tutti elementi necessari per comprendere al meglio perché, oggi, sia **determinante e strategico per le imprese produttive ripensare in forma circolare alla generazione del valore.**

Il punto di partenza va ricercato nell'attuale abbondanza e nel relativo basso costo delle risorse naturali. Questo ha portato le aziende a definire un modello produttivo lineare che parte dalla materia grezza per passare alla produzione fino ad arrivare al consumatore finale e successivamente, una volta smesso di essere usato, diventare spreco.



Fonte: Rea

Tale condizione, come illustrato nella precedente figura, **non risulta coerente con ciò che è richiesto dalla natura e dalle politiche ambientali**, che prevedono, al posto di una forma lineare, una forma circolare, **in cui partendo dalle materie prime si possa evitare lo spreco ritornando ad alimentare il bacino delle stesse materie da cui si è partiti.**

Anche in questo caso occorre comprendere a fondo le motivazioni che devono spingere un'azienda ad avviare politiche di economia circolare; per farlo occorre avviare un vero cambio di paradigma. Michael R. Porter, nel lontano 1995 affermava: *"L'inquinamento altro non è che un uso inefficiente delle risorse"*, puntando il dito sull'enorme dispersione di valore che potenzialmente poteva verificarsi in seguito a una non corretta visione dei

processi atti a sviluppare la capacità competitiva dell'impresa stessa.

In altri termini, Porter sottolineava come l'impresa che voleva massimizzare i profitti non poteva disinteressarsi a:



**INCREMENTARE GLI SFORZI  
PER LA RIDUZIONE  
DEGLI SPRECHI**



**UTILIZZARE EFFICACEMENTE  
GLI INPUT E SOSTITUIRE  
I MATERIALI**



**MINIMIZZARE  
LE ATTIVITÀ NON  
NECESSARIE**

Lasciando perdere l'ormai superato concetto di massimizzazione dei profitti e rileggendo i concetti presentati da Porter oltre 15 anni fa, aggiornandoli al concetto di generazione di valore, appare evidente che l'economia circolare rappresenta una fonte di valore sempre più importante, **non solo da un punto di vista economico (come afferma Porter) ma anche, e soprattutto, da un punto di vista del posizionamento reputazionale e di credibilità, che il consumatore considera nella scelta dei propri fornitori.**

In altri termini l'economia circolare, come la sostenibilità, è affare di tutti, nessuno escluso; la ridondanza mediatica emergente sui temi degli sprechi e dell'insostenibilità dei modelli è arrivata oggi a livelli inimmaginabili rispetto agli anni precedenti; basti pensare a settori di largo consumo come il "fashion", oggi identificato come tra i settori più impattanti al mondo in ambito di sostenibilità a causa dei cosiddetti fenomeni di "fast-fashion", ovvero la generazione di molteplici collezioni stagionali, spesso a basso costo, che aumentano la circolazione di capi di abbigliamento ad alto impatto ambientale.

A differenza degli SDGs, quando parliamo di economia circolare parliamo soprattutto di coinvolgimento e quindi dei legami tra l'impresa ed il mondo esterno, in particolare con il consumatore. **Ritorna quindi un chiaro collegamento, tra l'economia circolare ed il "customer engagement" del cliente.**

Le strategie di economia circolare possono anche essere rilette in chiave commerciale, ovvero come strumento per incrementare il coinvolgimento del cliente in un processo di generazione di valore che impatta non solo sull'azienda ma sull'intero contesto in cui opera e vive.

Partendo infatti dalla definizione della Commissione Europea secondo cui: *"L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica **condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile**"*.

In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Una volta che il prodotto ha terminato la sua funzione, i materiali di cui è composto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile, nel ciclo economico. Così si possono continuamente riutilizzare all'interno del ciclo produttivo generando ulteriore valore.

I principi dell' *"economia circolare"* contrastano con il tradizionale modello economico lineare, fondato invece sul tipico schema "estrarre, produrre, utilizzare e gettare".

Il modello economico tradizionale dipende dalla disponibilità di grandi quantità di materiali ed energia facilmente reperibili e a basso prezzo.

Le parole chiave dell' *"economia circolare"* sono invece *"ridurre, riutilizzare e riciclare"*, che si possono declinare in:

- **Risorse:** consentono la realizzazione del prodotto, ma devono avere un ciclo di vita più lungo dello stesso e, soprattutto, un valore intrinseco recuperabile;
- **Re-design:** le imprese sono chiamate a ridisegnare processi di produzione (con interventi di efficienza energetica) e prodotti che siano modulari e facilmente assemblabili, realizzati con materiali riusabili e riciclabili;
- **Simbiosi industriale:** la ricerca di collaborazione con altre imprese per valorizzazione i materiali reciprocamente;
- **Proprietà:** un radicale cambiamento verso il concetto di proprietà; passando da un'economia lineare in cui il prodotto passa totalmente al cliente, a un'economia circolare, la proprietà del prodotto deve restare al produttore, mentre il cliente ne paga soltanto l'utilizzo attraverso meccanismi di "pay per use".
- **Approvvigionamento con materie prime seconde:** creazione di collaborazioni con i propri fornitori per ridurre il consumo di materia inutile o sovrabbondante.
- **Coinvolgimento:** uno dei principi cardini dell'economia circolare è rappresentato dalla capacità dell'azienda di coinvolgere i propri clienti in una differente forma di esperienza d'uso del prodotto acquistato. Si tratta di una sfida culturale che può essere influenzata dei produttori tanto da diventare una nuova abitudine (sostenibile) di acquisto. Cambia il ruolo del produttore, ma cambia anche il ruolo del consumatore.

Gli esempi di economia circolare si stanno amplificando e questa tendenza risulterà ancora più forte nei prossimi anni, anche grazie agli interventi previsti dal PNRR, che vede nell'economia circolare uno dei principali cardini.

Considerando l'attualità e la portata strategica di questo tipo di approccio, risulterà fondamentale per le PMI impossessarsi quanto prima di una nuova forma di pensiero, in grado di cogliere differenti spazi di opportunità allargando la propria capacità di generare fatturato in maniera più ampia, differenziata e ovviamente sostenibile.

In questa parte finale del capitolo vogliamo fornire alcuni esempi utili a **comprendere come le parole chiave sopracitate possano tradursi realmente in azioni concrete che impattano sul mercato, sulla reputazione, sui clienti e sui fornitori** in maniera sinergica, che spaziano dal design alla produzione, dal riciclo al consumo.



**Illycaffè<sup>6</sup> - Refilly: la ricarica intelligente**

Refilly, **un sistema innovativo di ricarica** del classico barattolo da 250 grammi del caffè per il consumo domestico, che **pensa alla bontà del prodotto e, insieme, alla tutela dell'ambiente**. Il nuovo prodotto rappresenta un'importante novità nel settore del caffè macinato: Refilly, infatti, è una ricarica pressurizzata che permette di conservare la fragranza del prodotto e di esaltarne gli aromi. Coperta da due brevetti, è l'unica confezione in poliaccoppiato in grado di mantenere la pressurizzazione, il caratteristico sistema di conservazione del blend illy. Il suo funzionamento è semplicissimo: la ricarica si inserisce perfettamente all'interno dell'iconico barattolo illy che viene poi richiuso con il tappo originale per preservarne intatte qualità e freschezza. **Un sistema intelligente non solo per la sua praticità ma, anche, per il suo ridotto impatto ambientale.** Con questo sistema innovativo illy ribadisce il proprio impegno a tutelare l'ecosistema senza rinunciare alla qualità.

<sup>6</sup> <https://www.illy.com/it-it/company/store-eventi/press/comunicati-stampa/refilly>



**FERRERO.****FERRERO – Axos**

Ferrero usa la nocciola come materia prima, e di tale utilizzo è leader assoluto, consumando il 32% della produzione mondiale. Va però tenuto conto che meno della metà della nocciola è utilizzabile, in quanto il 55% è composto dal guscio. **Questa importante quantità di scarto è normalmente utilizzata come combustibile per produrre energia.** Grazie agli studi avviati con università e centri di ricerca internazionali, Ferrero ha messo a punto un processo in grado di estrarre dal guscio il 20% di una fibra prebiotica molto interessante, l'Axos, che ha proprietà antiossidanti ed effetti benefici sui sistemi immunitario e cardiovascolare e sul metabolismo dei lipidi.

L'azienda ha inoltre scoperto che anche uno scarto come la «cuticola», **la pellicina che riveste il frutto, contiene polifenoli altrettanto preziosi nella guerra ai radicali liberi, alle malattie metaboliche e alla degenerazione cognitiva.** La società, in piena compliance con le migliori pratiche di Economia Circolare che invitano a fare rete tra settori merceologici diversi, sta aprendo nuove strade e possibilità al di fuori del settore food, dal cosmetico al farmaceutico. (Fonte: rinnovabili.it)

**ORANGE FIBER – Ferragamo**

Orange Fiber è una delle prime e più famose start up che ha saputo **recuperare uno scarto proveniente dal mondo agroalimentare in una nuova fibra tessile.** La società, infatti, ha brevettato e realizzato tessuti ecosostenibili di alta qualità a partire dagli scarti della lavorazione delle arance, tra le colture più diffuse sul territorio siciliano. Nel 2012, grazie alla collaborazione del Politecnico di Milano, è stato sviluppato un processo innovativo che consente di trasformare la cellulosa (scarto prodotto dalla lavorazione degli agrumi, altrimenti da smaltire con alti costi per l'industria del succo di agrumi e per l'ambiente), **in un tessuto di alta qualità capace di rispondere al bisogno di sostenibilità della moda.** La giovane start up nel 2016 ha infatti avviato una importante collaborazione con il brand Salvatore Ferragamo lanciando nel 2017 la prima "Ferragamo Orange Fiber Collection". (Fonte: rinnovabili.it)

**BARILLA – Carta Crusca**

Barilla, in collaborazione con Favini, ha dato avvio al progetto "CartaCrusca", volto a **recuperare la crusca** (derivante dalla macinazione di grano, orzo, segale e altri cereali che l'azienda usa nei propri processi produttivi e nella successiva lavorazione della stessa, assieme alla cellulosa), **per renderla materia prima per la produzione di carta.** Dalla collaborazione di Barilla e Favini è nato quindi un nuovo packaging realizzato in 'cartacrusca', fatta da crusca non più utilizzabile per il consumo alimentare e presente al 17%. Tale carta è stata utilizzata, tra l'altro, per confezionare 'Selezione Italiana', il cofanetto che custodisce alcuni fra i più pregiati prodotti del patrimonio gastronomico italiano selezionati da Academia Barilla. (Fonte: rinnovabili.it)

**FERRARELLE – Mondo ad impatto -1**

Ferrarelle è **l'unico produttore di acque minerali dotato di uno stabilimento di proprietà dedicato al riciclo.** Le bottiglie contengono plastica interamente riciclata da loro. **Tolgono all'ambiente 20.000 tonnellate di plastica all'anno, molte più di quante ne producono.** Sono inoltre gli unici ad avere un'intera gamma in plastica PET 100% riciclata per bar e ristoranti (ogni bottiglia in vendita al supermercato ha almeno il 50% di R-PET). L'approccio: un mondo a IMPATTO-1, rappresenta un concreto impegno a riciclare più di quanto consuma, appare quindi evidente come questa filosofia si traduca anche in una chiara azione di coinvolgimento dei clienti finali che diventano parte attiva dell'intero progetto diventando loro stessi la prima fonte del recupero della materia prima.

**MUD JEANS – Lease a Jeans**

MUD Jeans è un marchio di **denim certificato sostenibile ed equosolidale** con sede nei Paesi Bassi. MUD Jeans soddisfa i principi dell'economia circolare. **I MUD Jeans sono realizzati con il 40% di contenuto riciclato, con il materiale derivato da jeans scartati.** Il principale concetto di business dell'azienda è quello di affittare i propri capi di abbigliamento ai consumatori. Dopo il periodo di noleggio di un anno, i consumatori possono cambiarli con un altro paio e continuare a noleggiarli, restituirli per il riciclaggio o l'upcycling o tenerli. Il contratto di locazione include servizi di riparazione illimitati gratuiti. Questo concetto si chiama Lease A Jeans ed è stato lanciato nel 2013. MUD Jeans vende i prodotti online ed è disponibile in un numero limitato di concept store sostenibili in tutto il mondo. (Fonte Wikipedia)

A questo punto della pubblicazione pensiamo sia scontato per il lettore considerare **lo sviluppo sostenibile come una vera prassi di conduzione dell'azienda, un'ambizione ed un'azione integrata o integrabile in qualsiasi azione concreta di sviluppo delle performance aziendali.**

Come premesso nelle pagine precedenti, **molti degli indicatori citati, o più in generale molti dei dati che già oggi sono presenti all'interno delle organizzazioni, in particolare di quelle dotate di un Sistema di Gestione aziendale,** potrebbero essere aggregati e configurati per fornire al management in primis, ai dipendenti in seconda battuta e a tutti gli stakeholder in terza, una **differente percezione della capacità competitiva attraverso una differente fotografia della cultura aziendale, della reputazione e delle modalità con cui l'azienda si sviluppa.**



### INTERVISTA AD ENRICA DANESE

RESPONSABILE DELLA FUNZIONE  
DI “SUSTAINABILITY PROJECTS  
AND INSTITUTIONAL DIGITAL CHANNELS” TIM.

#### Cosa significa per TIM pensare in maniera sostenibile?

Per TIM pensare in maniera sostenibile significa legare assieme gli obiettivi di business e quelli ESG che sono obiettivi tra loro compatibili perché ricercare impatti positivi sull'ambiente e la società significa ambire a una crescita nel medio/lungo periodo. Significa quindi eco-progettare, cioè porsi sin dall'inizio le domande sul consumo dell'energia elettrica, sull'uso delle risorse naturali, sulle emissioni di CO2, sul fine vita di prodotti, oggetti e materiali, sugli impatti sociali del proprio operato. E significa applicare questa forma mentis a tutte le attività del Gruppo, dalla creazione dell'offerta commerciale per i clienti fino alla gestione delle mense per i dipendenti.

#### Possiamo affermare che oggi la strategia di un'azienda grande come TIM sia condizionata da scelte sostenibili e, se sì, in che misura?

Certamente. Peraltro, questa affermazione è contenuta nel nostro Piano Industriale 2021-2023 “Beyond Connectivity” che dichiara il ruolo centrale della sostenibilità e, coerentemente, fissa obiettivi ESG precisi e misurabili.

#### Da quanto tempo la sostenibilità impatta sulle scelte strategiche di TIM?

Dal 2020 nel Piano Industriale del Gruppo TIM sono presenti target di sostenibilità che orientano le scelte strategiche e operative di TIM e delle altre società del Gruppo. Questi target sono stati confermati e rafforzati dal piano Industriale 21-23.<sup>7</sup>

Per contrastare il cambiamento climatico e promuovere lo sviluppo dell'economia circolare, il Gruppo TIM mira a:

- azzerare le emissioni di anidride carbonica entro il 2030;
- usare il 100% di energia elettrica rinnovabile entro il 2025;

<sup>7</sup> I target ESG di TIM (Fonte: <https://www.gruppotim.it/it/investitori/finanza-sostenibile/obiettivi-ESG.html>)

- azzerare le emissioni indirette (Scope 2) entro il 2025;
- migliorare l'eco-efficienza del 50% entro il 2025;
- incrementare la commercializzazione di smartphone green 15% entro il 2024.

Per favorire la trasformazione digitale, miriamo ad incrementare del 20% all'anno entro il 2023 i ricavi dei servizi IoT e di Cybersecurity (CAGR con baseline 2019).

Per sostenere la crescita del capitale umano TIM mira a:

- aumentare di 19 pp<sup>2</sup> all'anno il tasso di coinvolgimento dei dipendenti;
- contenere a un tasso inferiore al 15% il turnover dei dipendenti più giovani;
- promuovere lo sviluppo di competenze digitali e la riqualificazione interna con oltre 6,4 milioni di ore di formazione;<sup>8</sup>
- continuare a promuovere la diffusione delle competenze digitali di cittadini e organizzazioni con Operazione Risorgimento Digitale.

Per incoraggiare gli investimenti nell'innovazione sostenibile, intendiamo investire in start up innovative anche aderendo al fondo d'investimento UV T-Growth con 60 milioni di euro.

Anche sul fronte interno, TIM è impegnata nel superare il pay gap e incrementare la rappresentanza di donne nel management entro il 2023, inserendo obiettivi ESG nel sistema di incentivazione dei suoi manager.

Per adeguarsi alla Tassonomia UE in materia di sostenibilità, ci siamo dati l'obiettivo di rafforzare le metriche e la rendicontazione dei nuovi progetti.

#### La responsabilità anche sociale di una realtà come TIM impone di far scelte in grado di impattare sullo sviluppo sostenibile del contesto nazionale e non solo con un interesse specificatamente aziendale: ci fa degli esempi in questo senso?

TIM consuma quasi l'1% dell'energia elettrica nazionale. Per ridurre l'impatto ambientale di questo consumo, il 30% dell'energia elettrica attualmente utilizzata deriva da fonti rinnovabili, ma il Gruppo si è dato l'obiettivo di arrivare al 100% di energia da fonti rinnovabili entro il 2025. L'aspetto rilevante è che questo traguardo sarà raggiunto non solo tramite l'acquisto di garanzie d'origine, ma attraverso accordi di approvvigionamento come il Power Purchase Agreement firmato quest'anno con ERG per la fornitura di 3,4 Terawattora (TWh) di energia green per il periodo 2022-2031. Attraverso questo tipo di scelta contribuiamo allo sviluppo del settore dell'energia pulita, in linea con gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO2 stabiliti dall'Unione Europea.

Un apporto ulteriore lo daremo tramite **il 5G** che per le sue prestazioni di connettività rappresenta **una rivoluzione tecnologica in grado di accelerare l'economia complessiva**. Il nostro Centro Studi calcola in **393 miliardi di euro** il contributo complessivo del 5G alla **crescita** del PIL italiano nel ventennio **2021-2040**.

Tra i settori più coinvolti:

- **la sanità**, a cui il 5G assicura prestazioni avanzate e affidabili applicabili alla telechirurgia, le ambulanze connesse, la teleassistenza dei pazienti cronici e la gestione di dispositivi indossabili.
- **l'industria manifatturiera**,
- **l'automotive** (si veda l'auto autonoma e connessa, il car sharing),
- **i trasporti e la logistica** (gestione delle flotte alla diagnostica e manutenzione predittiva dei mezzi, o la gestione a distanza e in tempo reale dei parametri critici dei grandi hub come porti, aeroporti e stazioni)

<sup>8</sup> Attraverso il Piano di rafforzamento del capitale umano di TIM entro il 2023

- **le utilities** (contatori intelligenti, gestione smart dei flussi di energia, gestione charger per i veicoli elettrici, controllo in tempo reale delle perdite e della qualità dell'acqua)

Ma non può esserci crescita senza le opportune competenze. Da quanto emerge nell'ultima edizione del Desi, l'Italia è infatti al 25° posto in Europa a causa soprattutto della scarsa performance nell'indicatore relativo alle competenze digitali, pur risultando in linea alla media del Vecchio Continente dal punto di vista delle infrastrutture. È proprio per chiudere il divario digitale culturale abbiamo fondato e promosso **Operazione Risorgimento Digitale**, una grande alleanza di istituzioni, aziende e società civile con una missione: offrire formazione accessibile e gratuita per rendere l'Italia digitale e garantire più ricchezza, più occupati, più efficienza, più trasparenza, più opportunità.

#### Qual è la più grande difficoltà che incontrate quando pensate ad un'azione di business sostenibile?

Più che di "azioni di business sostenibile" ci piace parlare di "business sostenibile". La sostenibilità è un modo di pensare, progettare e agire che investe tutte le attività aziendali. Certamente la messa a terra di un business sostenibile ci mette davanti a delle sfide verso l'esterno e verso l'interno.

Sfide esterne: offrire prodotti di nicchia come gli smartphone rigenerati per sostenere e far crescere le scelte d'acquisto consapevoli con delle opportunità concrete. Cambiare le regole del gioco con le aziende manifatturiere per arrivare a offrire in maniera massiva prodotti sostenibili (vedi etichettatura ambientale degli smartphone tramite il consorzio Eco Rating)

Sfide verso l'interno: introduzione di processi nuovi e molto impegnativi come la contabilizzazione delle emissioni di anidride carbonica, non solo quelle controllate/controllabili direttamente dall'azienda (Scope 1 e Scope 2), ma anche quelle prodotte a monte e a valle della catena del valore (Scope 3).

#### Tra tutte le azioni di CSR / sostenibilità, qual è quella che ha superato e quella che non ha superato le vostre aspettative? Perché?

È andata oltre le aspettative, la trasformazione del modo di lavorare dei dipendenti TIM tramite lo **smart working e lo smart building**. Finita l'emergenza sanitaria, lo smart-working resterà in TIM così come in tante altre realtà produttive del nostro paese per alcuni giorni a settimana. In questo modo, si ridurranno sensibilmente gli spostamenti casa-lavoro e tra una sede e l'altra: quindi, minori emissioni di gas serra e minor produzione di rifiuti dovuti agli spostamenti casa-lavoro. Per quanto riguarda il lavoro in ufficio abbiamo trasformato buona parte delle nostre sedi in spazi concepiti in una logica più attuale. Le città coinvolte ad oggi sono sei: Roma, Milano, Torino, Napoli, Palermo e Bari. I nuovi spazi sono più flessibili: open space con arredi per il desk sharing, e poi molte sale-riunioni per permettere il coworking, ma anche molte zone per incontri informali, dove scambiare idee e coltivare i rapporti. Ma non è solo un restyling degli spazi e del mobilio, ci sono importanti modifiche a livello di strutture ed impianti che porteranno alla riduzione di CO2 diretta ed indiretta; illuminazione intelligente con controllo remoto, la regolazione del sistema antincendio, tessuti e tende ad alta riflessione solare, pavimenti in PVC riciclabili al 100%. Questo processo di rinnovamento ci ha dato l'opportunità di gestire il mobilio e i pc ridondanti attivando un nuovo processo per la donazione ad organizzazioni no profit.

Aggiungerei inoltre che è molto sfidante **costruire e mettere a regime indicatori** che misurano l'impatto ambientale e sociale del nostro operato in modo significativo completo e confrontabile. Il primo esercizio consiste nell'individuare, fra gli indicatori disponibili, quelli che ci raccontano cose importanti e – al contempo – sono ampiamente adottati nel nostro settore così da avere numeri che ci indichino la strada anche grazie al confronto. L'esercizio successivo è quello di ingegnerizzare un sistema di monitoraggio unico che comprende misure tra loro molto diverse (si va dal numero degli smartphone ecocompatibili venduti all'energia risparmiata e alle emissioni di CO2 evitate, per passare a indicatori di tipo sociale come la chiusura del gender gap, tanto per fare solo qualche esempio).

#### Pensando all'attuale organizzazione aziendale, com'è cambiata negli ultimi 10 anni la governance della CSR e oggi della sostenibilità? (Chi se ne occupa e quale rapporto esiste con il board?)

La governance della sostenibilità è cambiata dal Piano Industriale 20-22 in cui sono stati fissati target di sostenibilità precisi e misurabili, rinnovati e rafforzati nel Piano 21-23. Oggi abbiamo tre organi che si occupano di sostenibilità:

- Il **Comitato Sostenibilità**, presieduto dal presidente del CdA TIM, svolge compiti consultivi, propositivi, di monitoraggio e istruttori, a supporto e indirizzo delle attività del plenum consiliare e del management, sul fronte della sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG), in termini di posizionamento, obiettivi, processi, iniziative specifiche di TIM e del Gruppo.
- Lo Steering committee composto dai manager di primo livello e presieduto dall'AD;
- La Funzione Institutional Communication & Sustainability Projects che riporta direttamente all'AD e si coordina con tutte le direzioni aziendali coinvolte nella realizzazione dei progetti per il raggiungimento dei target di Sostenibilità fissati nel Piano Industriale.

#### Quali azioni vengono messe in atto per divulgare nei confronti dei fornitori, dei clienti e dei dipendenti una maggiore o diversa sensibilità verso la sostenibilità?

**Nei confronti dei dipendenti**, sviluppiamo azioni di informazione, formazione ed engagement (ad esempio, li abbiamo coinvolti in una survey per farci indicare enti no profit da valutare per la donazione del mobilio e dei pc aziendali, in buono stato ma in esubero). Rispetto ai **fornitori**, inseriamo nuovi criteri per la selezione dei fornitori finalizzati a premiare quelli più virtuosi non dal punto di vista etico-sociale, ma anche ambientale (esempio: risparmio energetico, riduzione delle emissioni di CO2, riduzione dell'uso di risorse, riuso, riciclo e corretto smaltimento di materiali e prodotti).

Infine, nei confronti dei clienti abbiamo messo in campo differenti iniziative; dalla possibilità di acquistare sul sito TIM una serie di modelli di **smartphone ricondizionati** che, a parità di prestazioni e funzionalità, permettono di avere un ridotto impatto sull'ambiente.

Inoltre ad integrazione di questa proposizione, sono stati anche attivati servizi per evolvere le abitudini di acquisto dei consumatori in senso "circolare". Come l'offerta di product-as-a-service **"TIM NEXT"** in cui gli acquirenti possono avere a disposizione uno smartphone pagandolo con fee mensili e, di anno in anno, scegliere se tenerlo, sostituirlo o restituirlo o il servizio **"TIM Sempre Sicuro Display"** attraverso cui è possibile far riparare lo schermo degli smartphone in caso di rottura e quindi ancora una volta estendere facilmente il ciclo di vita del prodotto.

Un ulteriore passo in avanti sul fronte dei prodotti sarà l'adesione di TIM al consorzio internazionale **Eco Rating**, che ha elaborato uno schema per l'**"etichettatura ambientale" degli smartphone**. Proprio come valutiamo l'efficienza energetica di un elettrodomestico con l'apposita etichetta (si va dalla lettera A+++ per i consumi minimi fino alla lettera G per i consumi massimi), potremo valutare l'impatto ambientale dei telefoni cellulari tramite un'etichetta che indica le prestazioni ambientali con un punteggio sintetico su un massimo di 100. Tale punteggio condensa la performance ambientale del prodotto durante il suo intero ciclo di vita (produzione, trasporto, utilizzo e smaltimento): **più il punteggio è vicino a 100, migliore è la performance di sostenibilità del dispositivo**.

## Note

# Conclusioni – La misurazione degli asset intangibili

Nei cinque capitoli che compongono questa pubblicazione abbiamo provato a identificare **tutti gli elementi che caratterizzano un'azienda competitiva e sostenibile** spiegando il significato che attribuiamo a questi due concetti.

Possiamo affermare che il **minimo comun denominatore è rappresentato dalla dimensione attinente all'apprendimento dell'organizzazione-azienda**, che diviene l'asse portante nel determinare la sopravvivenza dell'organizzazione stessa. **Apprendere significa dare un significato a tutti i fattori e all'enorme mole di dati e KPI che il Sistema di Gestione aziendale raccoglie, seguendo anche le indicazioni delle norme, rendendoli "vivi" cosicché in azienda possano indicare le strade della competitività e sostenibilità.**

L'apprendimento, come concezione sistemica delle organizzazioni, sembra confermare che il modo più efficace per accrescere il potenziale dell'organizzazione risieda nella metafora basata sui sistemi viventi. Di fatto solo quando un'organizzazione è "viva", o meglio vitale, il continuo sviluppo della conoscenza diviene un processo naturale.

**Un concetto apparentemente intuitivo ma in realtà difficile da cogliere, ovvero che la vitalità dell'impresa determina la sua longevità.** Numerose ricerche testimoniano che la vita media delle aziende sta continuando ad accorciarsi e ne scaturisce che **diviene cruciale la misurazione della loro vitalità.**

Di fatto, essendo l'organizzazione stata concepita come una macchina, essa tende a logorarsi e a perdere efficienza e, a meno che non si intervenga con progetti di ristrutturazione, la macchina cessa improvvisamente di funzionare.

Di contro, se l'organizzazione fosse stata concepita come un essere vivente ci si preoccuperebbe del suo grado di vitalità e, di fronte a eventuali segnali precoci di stasi o caduta della stessa, l'organizzazione avrebbe il tempo di "rivalizzarsi" e quindi rigenerarsi.

A tal proposito, va fatto osservare che molte organizzazioni all'apparenza prospere, se le si potesse esaminare in profondità presenterebbero forti segni di preoccupante perdita di vitalità.

**La vitalità di un'impresa si basa** su fattori fondamentali quali: **grado di soddisfazione dei collaboratori, senso di appartenenza e di identità, reputazione, immagine, fedeltà dei clienti e capacità di apprendere, di innovare e sviluppare il loro capitale intellettuale**, come indicato nel Capitolo 2.

Un'organizzazione vitale possiede certamente **le capacità di decodificare l'evoluzione dell'ambiente esterno** cogliendo in anticipo, grazie alle proprie conoscenze e al proprio intuito, **quali potrebbero essere le possibili minacce e opportunità**, come indicato nel Capitolo 4.

In sintesi, bisogna essere consapevoli che il **bene più importante per un'organizzazione è ciò che ne assicura la sostenibilità competitiva: ovvero il suo capitale intellettuale.**

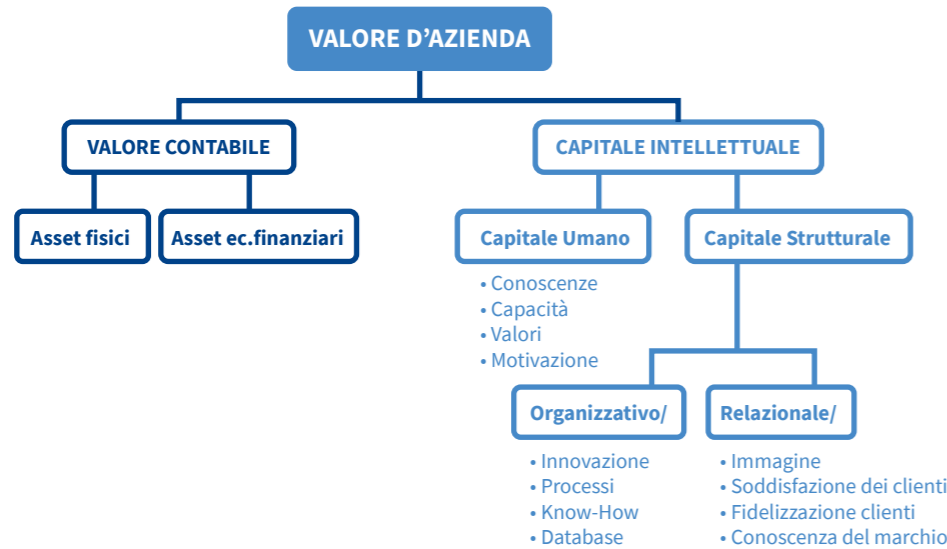
Non tutti gli imprenditori e i manager padroneggiano tale patrimonio, alcuni sono consapevoli della sua preziosità ma talvolta **non hanno idea sul come misurarlo, utilizzarlo e soprattutto accrescerlo.** D'altronde **parlare di capitale intellettuale in un'organizzazione significa comprendere le radici della creazione del valore.**

Il compito di questa pubblicazione e di queste conclusioni è quello di offrire all'imprenditore e al manager una riflessione per una presa di coscienza e per l'approfondimento di un tema che è la *"conditio sine qua non"* della sopravvivenza dell'impresa.

Quindi, a conclusione della pubblicazione vorremo portare il lettore nell'avvio di un esercizio molto concreto attraverso il quale rileggere le possibili scelte future, che potrebbero essere prese in maniera coerente e soprattutto consapevole con il proprio posizionamento in ambito reputazionale e con la visione di sviluppo sostenibile, come indicato nel Capitolo 3.

Lo facciamo portando a supporto **uno schema di lavoro che parte dalla condivisione del concetto di valore dell'azienda** e di come questo si crea.

Consideriamo che il “valore dell’azienda” parta da due assi portanti il “**Valore contabile**” composto da “*Asset fisici*” (magazzino, macchinari, ecc.) e “*Asset economico-finanziari*” (disponibilità economiche, finanziarie, titoli, ecc.) e il “**Capitale Intellettuale**” composto da “*Capitale Umano*” e “*Capitale Strutturale*”, composto a sua volta da “*Organizzativo Interno*” e “*Relazionale Esterno*”, lo schema rappresentato di seguito è un supporto alla sintesi:

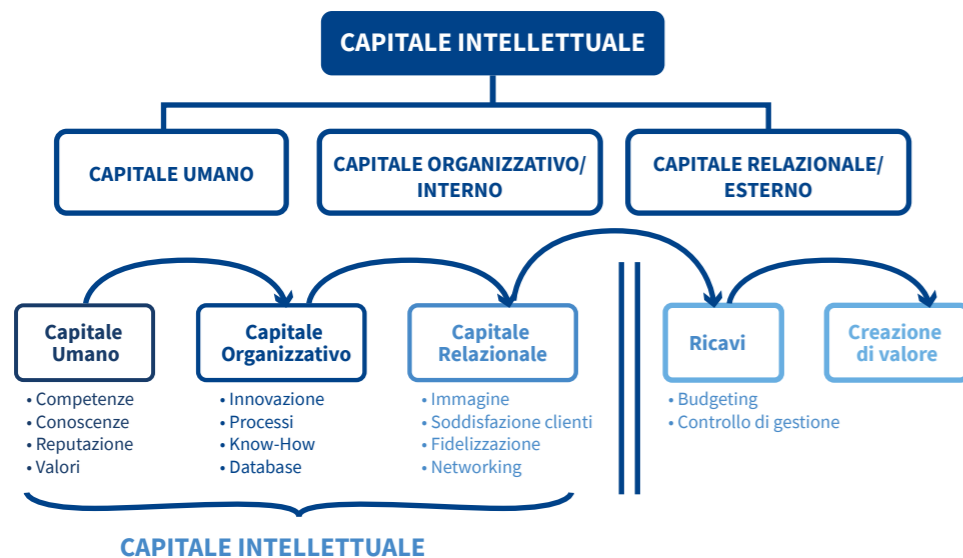


Questo schema rappresenta la **struttura delle componenti che determinano il valore dell’impresa**.

Ora, possiamo fare un ulteriore passaggio per supportare il nostro lettore **nella lettura della relazione competitività e sostenibilità**.

La **competitività** di un’azienda è misurabile **nel breve periodo dalla generazione di ricavi e conseguentemente dagli utili** ma, la misura della **sostenibilità**, è quella di **generare ricavi e utili nel lungo periodo** riuscendo a superare le difficoltà che i cambiamenti di contesto interno all’azienda ed esterni del mercato pongono con il cambio di regolamentazioni, sistema competitivo, dinamiche ambientali e sociali.

Lo schema seguente ci aiuta a visualizzare come questo concetto può essere rappresentato e può essere utile all’imprenditore e manager che **vuole costruire un sistema di monitoraggio che, basandosi sul Sistema di Gestione aziendale**, sia in grado di correlare i diversi KPI.



Lo schema di riferimento vuole rappresentare come i tre elementi, Capitale Umano, Organizzativo e Relazionale sono in relazione tra loro e **come questi si scarichino nel breve sui ricavi ma nel lungo periodo sulla creazione di valore**.

Un breve esempio conclusivo che attinge a tutti gli schemi e indicatori trattati nei cinque capitoli può rappresentare per il lettore un utile chiave di sintesi e la modalità per portare nella propria azienda, integrandolo nel proprio Sistema di Gestione aziendale, la visione che la pubblicazione ha cercato di traguardare.

Un’azienda che vuole **accrescere il Capitale Umano** dovrà attivare all’interno dei processi di **coinvolgimento del personale che costantemente allineino ogni ambito dell’azienda alle informazioni che raccolgo dal Capitale Relazionale**, ovvero **immagine percepita dell’azienda, livello di soddisfazione dei clienti** sui prodotti e servizi erogati, **networking costruito per co-costruire o portare prodotti e servizi al mercato** e tasso di **fedeltà dei clienti**.

Affinché questi indicatori siano positivi **avrò bisogno di lavorare sui processi di omnicanalità, sull’implementazione delle conoscenze dei bisogni dei clienti e delle competenze del personale sia digitali sia relazionali** che, come abbiamo raccontato, la pandemia ha fatto emergere prepotentemente (vedi Capitolo 1). Lavorare su questi elementi **significa lavorare sul Capitale Organizzativo** dell’azienda.

Ma torniamo al **Capitale Umano**, l’azienda **dovrà creare percorsi di carriera chiari, anche nel settore manifatturiero** (vedi Capitolo 1), **creare la consapevolezza della necessità di apprendimento e aggiornamento permanente, aumentare gli investimenti nella formazione** continua della forza lavoro per ottenere il pieno utilizzo delle nuove tecnologie, **sviluppare nuovi profili con competenze tecniche**.

Dovrà essere **consapevole delle azioni valore e disvalore attraverso il “multistakeholder radar”** (vedi Capitolo 2) e **attivare processi di inclusione** (vedi questionario indicato nel Capitolo 3).

Lavorare su questi elementi **permetterà di aumentare la credibilità che si lega alla reputazione** e passa sempre più spesso da meccanismi operativi consolidati e profondi; **solo su questi si può costruire un racconto reputazionale appunto credibile e duraturo nel tempo**.

Infine, **facendo propri i principi e indicatori indicati dal Global Compact** (vedi Capitolo 5) l’impresa **mostrerà quella coerenza, interna ed esterna**, necessaria a una condizione di credibilità e conseguentemente di buona reputazione, a differenza delle organizzazioni impegnate a mettere in atto azioni di sostenibilità solamente per necessità e senza la prospettiva della crescita del valore condiviso.

## Note



## Elenco dispense pubblicate

---

- “Collocamento mirato: L. 68/99” N° 01/2020
- “Il contratto di apprendistato” N° 02/2020
- “Il controllo a distanza” N° 03/2020
- “Il diritto di sciopero nei servizi pubblici essenziali” N° 04/2020
- “Licenziamenti collettivi” N° 05/2020
- “I numeri per le risorse umane” N° 06/2020
- “Sistema di Gestione Integrato: valore aggiunto per l’ecosistema aziendale” N° 07/2020
- “Il reddito di lavoro dipendente” N° 08/2020
- “Fiscalità delle auto aziendali” N° 01/2021
- “Prescrizione e decadenza nel diritto del lavoro” N° 02/2021
- “Il licenziamento per scarso rendimento” N° 03/2021
- “Le clausole sociali della contrattazione collettiva” N° 04/2021
- “I Comitati Aziendali Europei” N° 05/2021
- “La mobilità internazionale del personale” N° 06/2021
- “Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria” N° 07/2021
- “Il premio di risultato” N° 08/2021
- “Dallo smart working nuovi scenari per le sedi aziendali” N° 09/2021
- “I numeri per le risorse umane” N° 10/2021

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioimpresa.it](http://www.genioimpresa.it)

