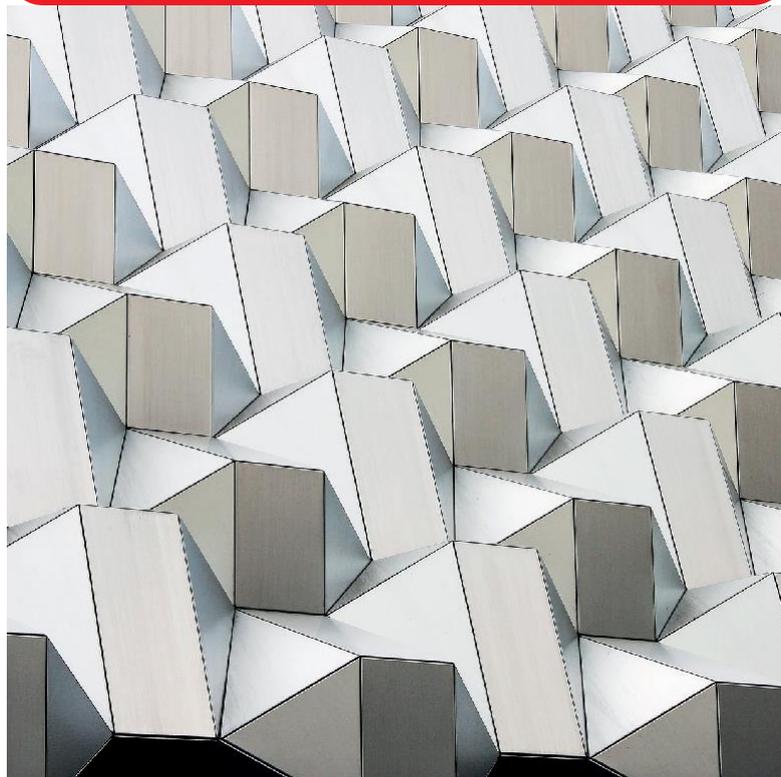




RIVISTA DI Studi  
Manageriali



VOL. 1 • N. 1

2021



d

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 1•N. 1

2021



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2021

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

**Direttore responsabile:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

## Comitato di redazione

Prof. Mario Calabrese, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: [segreteria.risma@gmail.com](mailto:segreteria.risma@gmail.com)

[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/rivista-di-studi-manageriali-risma](https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma)

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma  
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: 2784-8531

Copyright © 2021

**Sapienza Università Editrice**

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

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

[editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2021



Quest'opera è distribuita  
con licenza Creative Commons 4.0 International  
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMa.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

**INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI  
IMPRENDITORIALI. QUALI PARADIGMI NELL'ATTUALE EMERGENZA?**

<b>INTRODUZIONE ALLO SPECIAL ISSUE</b>	<b>1</b>
<i>Antonio Botti, Maria V. Ciasullo e Enrica Iannuzzi</i>	
<b>SEZIONE DIALOGHI INTRODUTTIVI</b>	
<b>Intervista ai Professori Sergio Barile e Francesco Polese</b>	<b>10</b>
<b>Intervista alla Professoressa Jacqueline Pels</b>	<b>17</b>
<b>SEZIONE CONTRIBUTI SELEZIONATI</b>	
<b>1. Frammenti di pensiero sulle tracce del mondo che verrà: l'impresa e la crisi pandemica da covid 19.</b>	<b>21</b>
<i>Claudio Baccarani</i>	
<b>2. La complessità della sostenibilità. Dall'evoluzione storica all'integrazione nel sistema capitalistico.</b>	<b>32</b>
<i>Claudio Nigro</i>	
<b>3. Progetti di sostenibilità e innovazione nelle banche: un binomio possibile</b>	<b>63</b>
<i>Rosaria Cerrone</i>	
<b>4. La condivisione della conoscenza nelle reti sanitarie digitalizzate. La proposta di un framework concettuale.</b>	<b>78</b>
<i>Attilio Bianchi, Egidio Celentano, Anna Crispo, Maria Grimaldi, Daniele Leone, Sandro Pignata e Francesco Schiavone</i>	
<b>5. Creare valore in sanità: il ruolo delle piattaforme digitali</b>	<b>89</b>
<i>Marisa Faggini, Anna Parziale e Silvia Cosimato</i>	
<b>6. Innovazioni logistiche per un packaging sostenibile: aspetti teorici ed evidenze empiriche.</b>	<b>103</b>
<i>Enrico Massaroni e Alessandra Cozzolino</i>	



# **INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI. QUALI PARADIGMI NELL'ATTUALE EMERGENZA?**

**Antonio Botti**

Professore Ordinario, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[abotti@unisa.it](mailto:abotti@unisa.it)

**Maria V. Ciasullo**

Professore Associato, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
Affiliate Research Fellow, Department of Management, University of Isfahan  
[mciasullo@unisa.it](mailto:mciasullo@unisa.it)

**Iannuzzi Enrica**

Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Economia, Università di Foggia  
[enrica.iannuzzi@unifg.it](mailto:enrica.iannuzzi@unifg.it)

## **1. Introduzione allo Special Issue**

Nel corso oramai degli ultimi due anni, l'emergenza covid-19 si è imposta in modo dirimpente sulla scena politica, sociale, economica internazionale, distorcendo dinamiche, amplificando movimenti, alterando le priorità che guidano le società nel modo in cui gestire e abitare il mondo, accelerando il ritmo del cambiamento in taluni casi, bloccandolo in tal altri, ma in ogni caso perturbando i processi in atto.

Ciò che è certo è che, per quanto inaspettata e deflagrante, la pandemia ha obbligato a prestare maggiore attenzione ai bisogni e alle svariate emergenze del mondo. Ed infatti, i confronti che si sono progressivamente animati nei diversi contesti decisionali recuperavano, da più parti, la riflessione sulla direzione da intraprendere, sulle responsabilità individuali e collettive, infittendo le dinamiche fra scienza, tecnologia, politica, economia. In modo ricorsivo, le dinamiche di individui, famiglie, istituzioni, organizzazioni, nei molteplici contesti dell'economia, dell'ambiente e della società, hanno attualizzato l'emergenza di quel fondamentale connubio che dovrebbe esistere tra innovazione e sostenibilità, rifocalizzando il dibattito, laddove fosse stato necessario, sul ruolo giocato dalla scienza.

Se da un lato scienza e innovazione sono parte integrante della struttura delle attuali società contemporanee e la loro centralità appare saldamente confermata, dall'altro il mondo si caratterizza per un (in)sostenibile sviluppo perché sempre più esposto a tensioni sistemiche di natura politica, sociale, economica ed ecologica. In questo contesto, l'emergenza causata dal covid-19 sta rappresentando un fattore di amplificazione della presenza e dell'accettazione della tecnologia e delle sue innovazioni digitali quale fattore abilitante i diversi contesti (di business, lavorativo, sociale) del vivere quotidiano. Purtroppo, in alcuni casi il frenetico processo di cambiamento ingenerato dalle nuove tecnologie informatiche sta alterando il ritmo esistenziale tanto da aver aperto una discussione sul diritto alla disconnessione per limitare gli effetti dannosi che una perpetua connessione può produrre. Quindi, se da un lato il genere umano si appella all'innovazione per affrontare le interdipendenti sfide emergenti, di contro l'innovazione potrebbe essere tra le cause rilevanti di un (in)sostenibile sviluppo.

Guardando all'innovazione tecnologia e ai suoi possibili effetti economici il pensiero va immediatamente ai lavori e agli insegnamenti di Schumpeter, spesso mistificati e idealizzati in letture stereotipate e poco aderenti alla loro profonda essenza. Di ciò Labini, che avendo

conosciuto di persona l'economista, ne dà testimonianza in un articolo-intervista. Ricorda infatti Labini (1994, p.170) che Schumpeter riteneva la grande impresa superiore alla piccola in quanto "... può organizzare formidabili laboratori di ricerca e quindi ha tutte le capacità per portare avanti la ricerca scientifica e le innovazioni". Questa posizione, tuttavia, nell'idea di Labini (1994, pp. 170-171) rivela un errore di fondo in quanto "Schumpeter non aveva ben compreso il ruolo della piccola impresa ... Ci sono tante piccole imprese che avviano e sviluppano autonomamente innovazioni, ma ce ne sono anche altre che possono avviare innovazioni che poi cedono alle grandi, senza, per questo, subire una prevaricazione. Schumpeter non aveva visto il ruolo dei laboratori universitari, che non sono grandi imprese ma che possono produrre innovazioni importanti. ... Quello che non vedeva Schumpeter è il rapporto complesso tra grandi e piccole imprese"; sottovalutando, altresì, il ruolo delle università e dei laboratori pubblici di ricerca.

Etzkowitz e Leydesdorff (1990), con il modello della tripla elica (THM), descrivono le relazioni tra università, industria e istituzioni nell'attivazione di un processo di sviluppo economico e sociale. Lo sviluppo di tali relazioni fa emergere il ruolo di ulteriori entità che fungono da facilitatori del processo di trasferimento tecnologico, come gli uffici di trasferimento tecnologico o i parchi scientifici. Sviluppando il THM, Carayannis e Campbell (2009) aggiungono una quarta dimensione, il pubblico, costituito dalla società civile e dai media. In questo modo il modello cerca di superare il gap tra innovazione e società civile favorendo la diffusione della prima.

Carayannis e Campbell (2012) hanno successivamente aggiunto al loro modello originario una quinta dimensione: l'ambiente naturale. Il modello delle cinque eliche considera l'ambiente naturale come fattore per la produzione di conoscenza e innovazione. Pertanto, il modello delle cinque eliche individua nello sviluppo sostenibile, che include anche il tema del cambiamento climatico, il driver per lo sviluppo di una moderna società della conoscenza.

La diffusione dell'innovazione è solitamente espressa in termini di adozione della tecnologia nel più ampio contesto sociale. Questa visione separa gli aspetti strettamente tecnologici da quelli che coinvolgono il mercato, immaginando un flusso unidirezionale che parte dalla produzione della scienza intrisa di una forte se non preponderante variabile tecnologica per giungere poi al mercato di consumo. Lavori più recenti hanno, invece, evidenziato come la produzione e la diffusione dell'innovazione origini un processo molto più dinamico, inclusivo ed integrato. Ad esempio, Vargo, Akaka e Wieland (2020) propongono un modello che supera la visione che vede come separati la dimensione tecnologia dell'innovazione e la sua diffusione e adozione evidenziando l'importanza dei cambiamenti istituzionali che ne sono alla base. Nello specifico, il modello proposto da Vargo, Akaka e Wieland (2020) non distingue gli attori tra innovatori ed utilizzatori, ma considera tutti gli attori come integratori di risorse ed individua nella diffusione la fase critica dell'intero processo innovativo.

Dunque, il valore di un'innovazione non è possibile sia misurato esclusivamente attraverso il riscontro economico o il grado di novità che l'innovazione genera sul mercato, ma è collegata a un più ampio concetto di conoscenza che abbraccia la cultura, la creatività, i valori, evidenziandone la capacità di generare valore e benefici a livello sociale, ambientale oltre che economico e diventando, in tale prospettiva, un percorso socialmente costruito (Triglia, 2005). D'altronde, come Riccardo Varaldo (2004) ha da tempo evidenziato, il processo di innovazione è un sistema relazionale a forte integrazione dove decisiva è la capacità di "giocare in squadra" e organizzarsi in filiere e reti sempre più estese.

Da queste brevi considerazioni, la riflessione che sembra potersi avanzare è la necessità di un cambio di paradigma che sia capace di coniugare innovazione e sostenibilità: l'innovazione che sia tecnologica, di processo, di prodotto, piuttosto che sociale, culturale, poco importa, purché sia portatrice di vantaggio reale per le organizzazioni e per la società tutta; la sostenibilità che entri nella visione imprenditoriale sollecitando le organizzazioni ad agire nella

direzione del perseguimento di performance multidimensionali, integrando in modo sinergico le dimensioni economica, sociale, ambientale e di governance. Se è vero quanto Machiavelli già sosteneva che “da cosa nasce cosa, e il tempo la governa” (*La Mandragola, a.I, sc. I*), bisogna immaginare che l’attuale condizione di emergenza di fatto rappresenti nient’altro che un acceleratore del cambiamento in grado di sollecitare le organizzazioni, da quelle più semplici a quelle più complesse, a comprendere, interpretare e, laddove possibile, anticipare l’evoluzione delle contingenze, allo scopo di intercettare possibili condizioni atte a garantire la sopravvivenza seppur in un contesto lastricato di complessità.

Emerge, pertanto, l’urgenza di una reinterpretazione sostenibile dell’innovazione non disponendo, ad oggi, né in chiave teorica né empirica, di un quadro chiaro e condiviso di cosa si intenda per innovazione orientata alla sostenibilità. Tale cornice configura la necessità di nuovi principi e schemi interpretativi capaci di approdare ad una visione socialmente accettabile, culturalmente desiderabile ed economicamente compatibile dell’innovazione.

Nello scenario delineato, seppur nella consapevolezza della sua intrinseca complessità, gli studiosi di discipline manageriali sono chiamati a riflettere su nuovi paradigmi capaci di interpretare l’innovazione alla luce delle dinamiche socio-economiche e culturali che coinvolgono individui, istituzioni ed organizzazioni finalizzate che rappresentano il tessuto molecolare della società.

Le considerazioni precedenti hanno stimolato l’organizzazione del Convegno: “Innovazione e sostenibilità nelle organizzazioni imprenditoriali. Quali paradigmi nell’attuale emergenza?” promosso dall’Associazione per la ricerca sui Sistemi Vitali (ASVSA) in collaborazione con il Centro di Ricerca sui Sistemi per l’Innovazione e Management Sanitario (SiMaS) dell’Università degli Studi di Salerno. L’evento, tenutosi lo scorso dicembre, ha rappresentato un momento foriero di interesse, dibattito e avanzamento per la comunità scientifica. Da quel momento di confronto e dai recenti dibattiti scientifici sono derivati i contributi raccolti in questo fascicolo.

In particolare, le direttrici che hanno ispirato e guidato le riflessioni sul binomio *innovazione – sostenibilità* proposte dagli autori nei diversi contributi selezionati sono da rintracciare negli interessanti spunti offerti dai professori Sergio Barile e Francesco Polese nel corso di una “doppia intervista”, la cui trascrizione apre questo numero speciale nella sezione “Dialoghi Introduttivi”. La motivazione alla base della scelta di condurre un’intervista doppia risiede nel desiderio di noi Studiosi di riappropriarci di un “luogo” dai confini malleabili perché caratterizzato da incessanti momenti di incontro, di ragionamento, di confronto e di stimolo su temi emergenti.

Per tale ragione, il “dialogo” può, senza alcun dubbio, rappresentare la cornice concettuale nell’ambito della quale costruttivamente cogliere interessanti spunti di riflessione e analisi.

La sezione “Dialoghi introduttivi” si arricchisce con l’intervista alla professoressa Jaqueline Pels, nella quale, già dalle sue prime battute, emerge lo spunto per una riflessione approfondita sul concetto di paradigma e di cambio paradigmatico, attraverso la locuzione “cambio di era” o “era di cambio”. Nell’idea della Pels, tutte le evoluzioni sono da inquadrarsi come “era di cambio”; alle volte, però, i fenomeni sociali, come l’attuale pandemia, rappresentano degli amplificatori che consentono di prendere consapevolezza di un fenomeno già in atto. Dunque, il “cambio di era” implica un cambio paradigmatico che opera in un quadro temporale lungo, nel quale i cambiamenti incrementali sono sedimentati e attivano cambiamenti sociali radicali.

La seconda sezione si apre con il contributo del professore Baccarani che, seguendo un approccio olistico, si interroga sull’essenza e la finalità dell’impresa, riprendendo il tema del ruolo che la stessa “gioca” nella società. Pur non escludendo che in futuro l’impresa possa essere considerata alla stregua di una macchina, standardizzabile nei processi di funzionamento e nelle finalità, il Professore Baccarani richiama l’attenzione sulla dimensione umana delle organizzazioni finalizzate “ancora presente e vitale generando tanti diversi esemplari di impresa

unici e irripetibili, seppur della stessa specie”. Il contributo, attraverso la ricostruzione dello scenario che vede gli attori socio-economici prendere parte al cambiamento, a tratti anche subendolo, ha l’indiscusso merito di recuperare il ruolo centrale dell’individuo che rende uniche le organizzazioni nelle dinamiche comportamentali. Proprio quelle organizzazioni, cui la tecnologia sembrava aver conferito un senso di onnipotenza e invulnerabilità, hanno scoperto con il Covid-19 le proprie dimensioni di fragilità, fino ad allora sconosciute. La pandemia, come ci ricorda il Professore Bacarani, riprendendo il pensiero di Papa Francesco, ha reso evidente a tutti il fatto di “essere sulla stessa barca” e di “appartenere ad un’unica comunità e ad una globalità sociale nella quale il lavoro rappresenta l’architrave della società civile”. In questa riscoperta idea di società viene recuperato il senso del tempo, come elemento di giustizia che scorre alla stessa velocità per tutti e che dovrebbe essere ricondotto alla corretta dimensione di un regolare stile di vita fondato su un giusto, quanto ideale, superamento degli eccessi indotti dalla frenetica ricerca della produttività.

Si approda, così, a un’idea di società guidata dai valori della solidarietà e della sostenibilità, che l’attuale crisi ha rimesso al centro dell’azione economica degli Stati, nella quale la tecnologia è ricondotta ad una funzione meramente strumentale rispetto all’agire umano, sottraendo l’umanità dal rischio di un sistema economico che progressivamente ricade sotto il dominio delle macchine e dell’intelligenza artificiale.

Il secondo contributo del professore Nigro pone in evidenza la complessità intrinseca del concetto di sostenibilità, logica conseguenza della sua multidimensionalità. Il lavoro evidenzia l’enorme varietà degli aspetti che caratterizzano la complessità e si sofferma sul dominio non conoscibile (KuU) degli eventi che determinano tale concetto. La dimensione strumentale, storica e semantica rappresentano le chiavi di lettura utilizzate nell’articolo per far emergere l’intrinseca complessità di quei fenomeni che si riportano al termine sostenibilità e rispetto al quale l’osservatore sconta un *bias* conoscitivo tra ciò che osserva e comprende e ciò che davvero accade nel mondo. Diviene evidente, quindi, che il mantenimento di vecchi modelli decisionali possa generare un rischio di selezione avversa alla sostenibilità proprio in ragione della presenza di una incomprimibile complessità che interessa:

- le Istituzioni, che ricercando un facile consenso potrebbero preferire soluzioni di breve rinunciando a trattare il rischio derivante dal dominio del non conoscibile (KuU);
- le imprese, che guidate dalla logica del profitto potrebbero ritardare l’adozione di soluzioni sostenibili;
- gli individui, che condizionati da diversi vincoli, potrebbero mostrare poca sensibilità verso i rischi futuri, in chiave di sostenibilità.

Nella medesima sezione, seguono tre contributi che focalizzano l’analisi rispetto a contesti particolarmente sensibili.

In particolare, il tema dell’innovazione sostenibile trova una analisi più organica nel contributo della Professoressa Cerrone che snoda le sue riflessioni rispetto ad un ambito spesso poco indagato quale quello delle istituzioni creditizie. L’autrice analizza tre casi di grandi banche che, in maniera diversa, manifestano una sensibilità verso una “finanza sostenibile”, premessa per la configurazione di un nuovo modello di banca che sta assumendo una progressiva consapevolezza della propria “funzione sociale”, espressa in termini di assets destinati a progetti specifici.

Il ruolo di servizio della tecnologia per la sostenibilità delle organizzazioni complesse, in particolare in ambito sanitario, si rinviene nel contributo dei professori Schiavone, Bianchi, Celentano, Crispo, Grimaldi, Leone, Pignata. Gli autori, partendo dal lavoro di Davenport e Short (1990), evidenziano le potenzialità offerte dalla tecnologia rispetto al miglioramento dei processi aziendali sottolineando, inoltre, la relazione di reciprocità che può innescarsi tra innovazioni di processo e sviluppo tecnologico. La stessa intelligenza artificiale, che pur esprime delle potenzialità in termini di amplificazione dei processi di creazione di valore,

richiede un coordinamento a livello micro (consumatore), meso (rete) e macro (comunità). In tale contesto, la condivisione delle conoscenze diventa fondamentale e le piattaforme digitali sono considerate fattori abilitanti di tale processo.

Sempre in ambito sanitario, il contributo dei professori Faggini, Parziale e Cosimato pone in risalto un innovativo modello di business sostenibile effetto di sinergie tecnologiche ed organizzative orientate verso nuove modalità di creazione e distribuzione di valore. Lo studio adotta una metodologia di analisi qualitativa, concentrando riflessioni in merito ad uno specifico caso studio evidenziando come un'innovativa piattaforma digitale sia capace di amplificare processi di co-creazione di valore grazie alla possibilità di migliorare l'engagement dei diversi attori coinvolti.

Infine, il lavoro dei professori Massaroni e Cozzolino focalizza l'attenzione sulle innovazioni logistiche necessarie alla realizzazione di un packaging sostenibile. Lo studio adotta una metodologia di indagine empirica basata sullo studio di casi multipli ed evidenzia come le innovazioni che riguardano l'ottimizzazione della logistica risultino sinergicamente abbinate ad altre leve innovative che riguardano in chiave di sostenibilità ambientale l'intero "sistema" di packaging considerando, per tale via, la funzionalità e la qualità che esso garantisce in tutti i punti della supply chain e la moltitudine degli attori coinvolti, depositari di ruoli e competenze specifiche e complementari.

## **2. Riflessioni non conclusive**

Le considerazioni maturate nell'ambito del dibattito sviluppatosi intorno ai temi dell'innovazione e della sostenibilità, tanto nel corso del webinar quanto immediatamente dopo, non hanno l'ambizione di fornire conclusioni esaustive e definitive. Piuttosto, quali studiosi di scienze manageriali, è quanto mai opportuno considerare le stesse come un lavoro non concluso, come un processo da evolvere nel tempo, nell'auspicio di innescare nuove riflessioni che possano arricchire il patrimonio di conoscenze a quanti nel ruolo di ricercatori, professionisti, manager, imprenditori, politici, cittadini si confrontano con una realtà in continuo divenire, caratterizzata, nelle sue dinamiche, da eventi più o meno forti, tumultuosi e a tratti da amplificate accentuazioni delle quali il Covid-19 ne sugella una significativa manifestazione. In ogni caso, i cambiamenti indotti qualificano una crescente complessità - proprio perché non seguono un percorso lineare e, sovente, i loro esiti non sono quelli programmati - traducendosi in ambiti decisionali sempre più articolati e sollecitando le organizzazioni imprenditoriali, da quelle più semplici a quelle più complesse, a ridefinire i propri assetti strategici e organizzativi e, conseguentemente, i processi decisionali che ne sono alla base.

In tale direzione, il filo rosso alla base dei contributi accolti nel presente numero speciale sembra potersi individuare nella insofferenza verso modelli e strumenti manageriali consolidati utili a comprendere e governare gli attuali emergenti, interdipendenti e caotici contesti. Il passaggio implica il superamento di una visione riduzionistica, che tende a concentrarsi su singole parti (es. tecnologia, persone, strutture) in favore dell'adozione di una visione olistica e relazionale che tenga conto dei processi (es. tecnologici, sociali, economici) globalmente intesi. Ecco, dunque che nell'immaginare un eco-sistema orientato al perseguimento di innovazioni tendenti alla sostenibilità è possibile esplorarne i nessi di causalità che prendono forma a livello individuale-organizzativo (micro), relazionale (meso), istituzionale (macro).

Riprendendo il pensiero di Barile (2009), partendo dal presupposto che ciascun individuo, così come qualsiasi organizzazione socio-economica, può essere rappresentata come caratterizzata dalla capacità di *intelligere* o, in altri termini, dotata di varietà informativa, ne consegue che una differente combinazione delle dimensioni che la compongono (unità informative, schemi interpretativi e categorie valoriali) porta ad una diversa modalità di elaborazione ed interpretazione dei fenomeni. Muovendosi in contesti caotici, occorre ampliare

la propria dotazione di conoscenza filtrando informazioni specifiche attraverso nuovi schemi di interpretazione riferibili alle variegate specificità del contesto. In quest'ottica i processi decisionali assumono un'importanza fondamentale perché capaci di alimentare nuove forme di conoscenza e di apprendimento nell'affrontare la comprensione di problemi complessi. In altri termini, è proprio in situazioni di crisi che occorre ampliare quelle capacità di ascolto e sensibilità necessarie ad interpretare, sperimentare e rispondere in maniera armonica e creativa ai cambiamenti in atto. Dunque, percorsi di ristrutturazione e/o cambiamento sono richiesti per infondere nuova energia organizzativa alimentata da una costante dialettica interazionale tesa ad armonizzare bisogni ed aspettative degli interlocutori nella ricerca di un'ampia consonanza di contesto in una logica many for many. Per meglio dire, solo se interessi e finalità individuali saranno allineati su una comune base valoriale, si potrà attivare in modo dinamico quello scambio di conoscenza che permetterà di potenziare il continuo rinnovamento e adattamento delle organizzazioni e che, in modo ricorsivo, consentirà la genesi di innovazioni ed emergente come sintesi di nuovi schemi interpretativi.

In tal senso, l'innovazione nella sua accezione più ampia diviene quel vitale meccanismo attivatore di processi di creazione di nuovo valore, attualizzato nel contesto specifico di ogni attore interagente. Pertanto, la possibilità che possa essere implementato ed istituzionalizzato quel processo che porti al recupero delle condizioni di sostenibilità implica l'importante ruolo assunto dalle categorie valoriali intese come l'insieme di valori, credenze, convinzioni ed espressione di un'identità tanto individuale quanto collettiva. Ecco dunque che altruismo, equità, giustizia, generosità, solidarietà, benessere, resilienza dovrebbero orientare la condotta di qualsiasi attore decisionale nella guida di un cambiamento che possa stimolare uno sviluppo responsabile, lungimirante e pertanto sostenibile.

La tensione verso la ricerca e il ripristino di un possibile equilibrio ecosistemico deve, pertanto, implicare un cambio di paradigma nel modo di decidere ed agire immaginando nuove metriche di generazione di valore sostenibile in un unitario processo evolutivo che armonizzi le dinamiche interconnessioni tra sistemi sociali, tecnici, economici, ambientali.

Molto probabilmente è proprio su tali aspetti che occorre ragionare per approdare ad una visione della realtà che sappia recuperare, valorizzare ed attualizzare quel senso di identità valoriale ormai mistificato da erronee se non false rappresentazioni della realtà.

## Riferimenti bibliografici

- BARILE, S., *Management sistemico vitale*, Torino, Giappichelli, 2009.
- CARAYANNIS, E.G., CAMPBELL, D.F.J. (2009). "Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem". *International Journal of Technology Management*. 46 (3/4), pp. 201–234. doi: 10.1504/IJTM.2009.023374
- CARAYANNIS, E.G., CAMPBELL, D.F.J. (2012). "The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation". *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 1(1), pp. 2. doi:10.1186/2192-5372-1-2. ISSN 2192-5372.
- ETZKOWITZ, H., LEYDESDORFF, L. (1995). "The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development". Rochester, NY. SSRN 2480085
- LABINI, P. (1994). "Una certa idea dell'economia". *Meridiana*, (20), pp. 167-187. Retrieved February 7, 2021, <http://www.jstor.org/stable/23195073>
- VARGO, S.L., AKAKA, M.A., WIELAND, H. (2020). "Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective". *Journal of Business Research*, 116, pp. 526-534, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.038>
- TRIGILIA C. (2005). *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- VARALDO R. (2014). *La nuova partita dell'innovazione*, Bologna, Il Mulino.



**Sezione**  
*Dialoghi Introduttivi*



## INTERVISTA AI PROFESSORI SERGIO BARILE<sup>1</sup> E FRANCESCO POLESE<sup>2</sup>

Il convegno “Innovazione e sostenibilità nelle organizzazioni imprenditoriali. Quali paradigmi nell’attuale emergenza?” ha aperto un fertile dibattito dal quale sono emersi numerosi spunti di riflessione. Vorremmo, quindi, discutere di alcune questioni che riteniamo possano offrire spazio per ulteriori dibattiti ed approfondimenti nell’auspicio che siano da spunto per la comunità degli studiosi di management per possibili future ricerche.

*Nell’ultimo anno stiamo assistendo a cambiamenti nello scenario socio-economico; professore Barile, Lei pensa che questi porteranno ad uno shift di paradigma? Se lo pensa, quali ritiene siano le determinanti alla base di tale cambiamento?*

La domanda presuppone una considerazione introduttiva: credo che il termine cambiamento rispetto all’osservazione non sia quello più adeguato. In questo momento stiamo osservando e vivendo fatti che saranno sicuramente forieri di cambiamenti, anche significativi, ovvero fatti propedeutici rispetto ai cambiamenti che accadranno; ma l’ipotesi di considerare gli stessi fatti i veri cambiamenti non mi vede d’accordo.

Provo a fare qualche esemplificazione in merito. La cronaca ci fa capire che c’è un sistema di valori che ormai vacilla, ma non vacilla più in ragione di questioni cui eravamo abituati.

Si può facilmente far riferimento a ciò che accade a livello sociale, ad esempio agli scandali che potevano interessare la Pubblica Amministrazione piuttosto che la politica, accordi trasversali, illazioni, ipotesi, poi più o meno sottaciuti dal garantismo politico.

Al contempo, però, appare evidente che l’esplosione della pandemia abbia fatto sorgere problematiche davvero serie che ci stanno progressivamente investendo. Il declino dei valori comincia a toccare anche le famiglie. Nell’ambito delle nostre realtà vivevamo in situazioni che configuravano quasi delle “oasi felici”. E, invece, cominciamo a notare che la segregazione, l’impossibilità di comunicare liberamente, ormai da troppo tempo, di colloquiare con gli altri, sta provando fortemente la nostra psiche. Da ciò, è facile desumere che ci sono dei fatti che genereranno probabilmente dei cambiamenti, anche significativi. Aggiungete a questo fatti, che derivano dallo stare chiusi e dal dover comunicare attraverso la tecnologia, di cui oggi rileviamo un più intenso utilizzo, sia per i privati che per le imprese queste ultime impegnate a produrre nuovi servizi, nuovi prodotti tecnologici. Tutti questi aspetti porteranno ad un cambiamento importante rispetto al quale non nutro alcun dubbio che questo accada.

Quindi, se la domanda era “*Riscontra dei fatti che sono propedeutici a garantire che ci saranno cambiamenti?*”, allora la mia risposta non può che essere affermativa in ragione di ciò che ho innanzi spiegato. Se, invece, la domanda è “*quale può essere la natura dei cambiamenti?*” allora ritengo che la natura dei cambiamenti in realtà sia da ritrovare nella destabilizzazione delle procedure generata dai fatti accaduti. Se volete, quando la prassi è consolidata nei diversi ambiti di comportamento e la stessa viene messa in discussione dai fatti, ovvero si evidenzia che la prassi non è più adeguata a garantire il corretto funzionamento delle procedure, chiaramente ci si trova di fronte ad una condizione sconvolgente che fa nascere la necessità di affermare nuovi schemi che, secondo l’approccio sistemico vitale, devono necessariamente essere emergenti. Ciò sta a dire che ci sarà una fase in cui aumenterà l’entropia e, quindi, la confusione per l’individuo, le vecchie procedure non funzioneranno e dovremo mettere a punto

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Management, Università degli Studi di Roma La Sapienza, Dipartimento di Management, [sergio.barile@uniroma1.it](mailto:sergio.barile@uniroma1.it).

<sup>2</sup> Professore Ordinario di Management, Università degli Studi di Salerno, Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS, [fpolese@unisa.it](mailto:fpolese@unisa.it).

nuovi schemi. Normalmente la fase di “caos” è di preludio ad una fase di accentrimento di volontà o, se volete dirla in termini più espliciti, avremo progressivamente governi più da ‘uomo solo al comando’ (è il caso dell’attuale governo tecnico “Draghi”). Ciò perché la necessità di poter governare e adottare procedure senza schemi necessita che qualcuno le immagini. Faccio un brevissimo esempio che fa riferimento alle decisioni che l’attuale Premier sta assumendo ed alla scelta del ‘come’ comunicarle alla massa. Draghi sostiene quanto segue: “Apriremo perché è ragionevole farlo. È un *rischio ragionato!*”; Non dice “è un *rischio calcolato!*”, perché non si parla di scienza, di applicazioni di schemi; ma si parla di un rischio ragionato coerentemente con la “ragione” del decisore massimo, colui il quale è al comando.

Tale scelta potrebbe comportare un’impennata dell’indicatore di contagio? Probabilmente sì! Ci auguriamo che non porti a un’impennata della mortalità. Qualora tale condizione venisse a verificarsi, ci saranno ulteriori cambiamenti che, messo in crisi il vecchio scenario ne genereranno uno nuovo, richiedendo un ‘soggetto decisore’ tendenzialmente accentratore.

*Quindi il cambiamento è un dato di fatto per cui al professore Polese chiediamo: quali cambiamenti stanno caratterizzando l’ecosistema del valore? Ritiene che le tecnologie digitali e la progressiva digitalizzazione dell’economia e della società possano contribuire ad alimentare nuove dinamiche di creazione di valore o, al contrario, attivare dinamiche di distruzione di valore?*

Sicuramente in questi mesi di pandemia abbiamo osservato un drastico cambiamento nei contesti di lavoro, sociale, educativo e formativo. Abbiamo assistito ad un’accelerazione verso la digitalizzazione di tutte le nostre attività, un’accelerazione forzata verso lo *smart working*, verso metodologie di lavoro agile. Tale condizione ha contribuito alla riduzione del *Digital Divide* grazie ad investimenti portati avanti a livello governativo, tramite l’impiego di ingenti risorse pubbliche; anche il cittadino privato ha intrapreso una grande corsa verso una gestione più tecnologica tanto della nostra vita lavorativa quanto sociale. Se questa condizione concorrerà a configurare un cambiamento stabile o se tale impulso verrà assorbito in una nuova normalità, non ci è dato sapere; sicuramente abbiamo dato una grande accelerata a livello di impresa.

È, al contempo, indiscutibile che la pandemia ha generato dei danni economici gravissimi; molti settori economici sono in ginocchio e tantissime imprese sono fallite o sono sulla soglia del fallimento. C’è stata una scrematura di imprese presenti sul mercato avvenuta in ragione della relativa capacità di gestire il cambiamento indotto dagli eventi legati alla pandemia; le imprese già solide, liquide, hanno avuto la capacità di gestire la contingenza con flessibilità. Questi complessi sistemi socio-tecnici si sono riorganizzati, focalizzandosi sulle attività core, gestendo e valorizzando lo *smart working*, tamponando quindi gli effetti negativi di questa crisi prolungata.

Rispetto al futuro, ovviamente, in generale, vedo il Digital Divide sicuramente ridimensionato; ciò non toglie che ci saranno Paesi che riusciranno a sfruttare l’industria 4.0 e le *Smart Technologies* per diventare ancor più competitivi, magari focalizzandosi su alcune attività sempre forti per il contesto territoriale. È il caso dell’Italia che manterrà il proprio focus sul Made in Italy, sulla cultura, sul turismo, facendo ripartire servizi rinnovati perché supportati dalle nuove tecnologie.

Al contempo, è probabile che gli stessi contesti geografici soffriranno a livello di *Education*; è indiscutibile che la pandemia abbia avuto effetti molto negativi per il processo formativo, e non solo, soprattutto per certe fasce di età, per i ragazzi, per gli adolescenti e, ancor di più, per i più piccoli che hanno sofferto sicuramente la lontananza dalla vita scolastica, componente importante della crescita di un bambino. Del resto, più si va avanti nel processo di scolarizzazione e si arriva all’Università, la digitalizzazione delle attività, una nuova modalità

di offerta, ha rivestito e riveste attualmente un ruolo determinante, offrendo modalità di erogazione della formazione a distanza che potrebbe, in prospettiva, rafforzarne la competitività.

Sorprendentemente, tale condizione ci ha avvicinati al futuro, perché verosimilmente il futuro sarà un'aula gestita in maniera *blended*, con la frequenza in presenza gestita in maniera marginale, ovvero scelta dallo studente e dal docente. Quest'ultimo potrà gestire una varietà di modalità di offerte di erogazione dei corsi in una modalità di erogazione più ampia. E questo soprattutto per la gran parte delle materie umanistiche o comunque dove non è prevista attività laboratoriale pesante (è il caso di attività in ambulatorio clinico) o aule didattiche attrezzate; molto probabilmente, questa sarà la didattica del futuro. A livello sociale le abitudini cambieranno, ci saranno sempre più relazioni basate sull'impiego dei media digitali. Che tali condizioni comportino creazione di valore o distruzione di valore non mi è dato spiegarlo in pochi minuti. È certo, però, che saremo sempre più basati su relazioni digitali.

*Ritorniamo al professore Barile; Lei ha fatto cenno alla necessità di rielaborare gli schemi; ha fatto riferimento alla prassi di comportamenti inadeguati che stanno chiaramente emergendo a livello sociale, al senso di inadeguatezza che ci ritroviamo a vivere in questo momento di profonda incertezza. Allora la domanda che ne discende è: in una condizione di progressiva incertezza, come quella che stiamo vivendo, in che modo l'uomo può rielaborare gli schemi che lo guidano nel suo quotidiano processo decisionale? Nel campo della scienza manageriale, soprattutto quali studiosi di management, pensa che dobbiamo prepararci a nuovi schemi, nuove metodologie che possano meglio cogliere l'attuale emergenza?*

Ricollegandomi a quanto detto in precedenza dal professore Polese, in effetti i fatti, gli accadimenti, gli eventi seguono nella dinamica di costruzione di nuovi schemi, quella che è una modalità basata sulle leggi che potremmo quasi definire alla stregua delle leggi naturali. In sostanza, qual è la genesi di un nuovo schema? C'è una iniziale fase di crescita di entropia; gli schemi vecchi non funzionano più, le persone cominciano ad avere la difficoltà di riuscire ad interagire tra loro con vecchi schemi per poter risolvere le questioni emergenti. Si comincia, così, a sperimentare perché lo schema nasce, così come nasce un'idea, attraverso un'abduzione, poi verificata attraverso una pratica e, quindi, consolidata avendo capito che funziona davvero. Tale processo è sotto i nostri occhi. Pensiamo alla fase iniziale della pandemia: siamo partiti ritenendo che, probabilmente, per poterla affrontare fosse necessario essere chiusi completamente in casa e non preoccuparsene. Poi, però, abbiamo capito che bisognava produrre un vaccino ad hoc. Nel frattempo, abbiamo scoperto che si stavano sviluppando delle varianti. Tutti questi elementi portano il soggetto decisore, in ottica costruttivista, a immaginare una soluzione; la soluzione che sarà trovata oggi non è una soluzione che poi, passata la pandemia, avrà perso di validità. Questo è il punto al quale faceva riferimento il professore Polese quando sottolineava che, nonostante non possa dire se si tratti o meno di creazione di valore, il fatto di poter interagire attraverso un canale digitale non è un cambiamento nella gestione delle relazioni che finirà con la fine della pandemia. Ciò implica che questa modalità sarà una componente di un possibile nuovo schema. Questi nuovi schemi si affermeranno in una lotta competitiva tra loro; la possibilità che gli schemi si affermino metaforicamente deve lasciarvi immaginare la possibilità che gli individui si affermino; gli schemi confliggono tra loro.

La logica della memetica, una nuova scienza, riassume la dinamica competitiva quale lotta tra gli schemi. Basti fare riferimento all'evidente conflitto che interessa i virologi che sostengono posizioni diverse rispetto alle iniziative poste in campo per contrastare la pandemia. Le proposte in merito sono diverse e confliggenti. Ad animare il dibattito è proprio il fermento del nuovo schema, le opinioni a confronto che alimentano il dibattito per la genesi dei nuovi schemi; assisteremo all'animarsi del dibattito in tutti i contesti sociali e, quindi, anche nell'università.

Le possibilità di carriera, le possibilità di essere qualificati come docenti nella ricerca, nella didattica sono tutti nuovi schemi che emergeranno attraverso un lavoro, anche sofferto. Ci saranno molti che ne avranno danno, molti che ne avranno vantaggio, ma è la storia della vita. Ciò che deve essere chiaro è che noi siamo in una fase di cambiamento, siamo in un momento evolutivo, siamo in una condizione umana, che tante volte abbiamo visto, che porta probabilmente come sempre a quell'ideogramma simbolico giapponese della crisi che presenta minacce e opportunità. Dalla minaccia che stiamo vivendo noi avremo delle opportunità. Le opportunità saranno collegate e accompagnate da questi nuovi schemi rispetto ai quali, ripeto, non dobbiamo nutrire preoccupazione.

Vorrei fare un riferimento alla domanda precedente relativa al valore. Normalmente il valore può essere inteso come uno schema di un progetto ben definito; il valore è il raggiungimento del progetto. Nel caso di imprese *for profit* configura il raggiungimento del profitto, nel caso di imprese non profit consiste nel raggiungimento dell'obiettivo riconducibile all'impegno sociale che si vuole approfondire. Cosa succede in una fase caotica, in cui non ci sono obiettivi, non ci sono progetti? In cosa consiste il valore? Qual è la misura del valore? La misura del valore è meta ossia diviene necessario il recupero di nuovi schemi; quindi, la vera creazione del valore per il domani consiste nella possibilità di velocizzare la fase di creazione di nuovi schemi. Più si è capaci di accelerare tale fase più staremo agendo in ottica di valore.

*Ritornando all'ultima affermazione del professore Polese, sembra che il futuro sarà sempre più influenzato dalla tecnologia, e questo, chiaramente, potrebbe limitare l'aspetto creativo delle persone ed enfatizzare l'aspetto razionale degli algoritmi. Rispetto a questo scenario la domanda è: Quale ruolo attribuisce oggi all'intelligenza artificiale ed alle tecnologie digitali nei processi decisionali delle imprese e quale pensa sarà il loro sviluppo futuro?*

In genere c'è una accelerazione verso le tecnologie e l'intelligenza artificiale, le *Smart Technologies*, che rappresentano una indiscutibile opportunità e che nel futuro saranno una realtà, sono un tassello fondamentale delle imprese di oggi; la tecnologia è pervasiva, è utile, è sempre più agevole da adattare e necessita di investimenti sempre più contenuti. Questa condizione è una realtà per tutte le imprese; ovviamente per le più avanzate tecnologicamente è più agevole da perseguire, per altre è meno semplice. Ciò nonostante, le imprese tendono a valorizzare tale aspetto. È indiscutibile che l'accelerazione verso le tecnologie sia una realtà. Mi capita, in quest'ultimo periodo e sempre più spesso di dialogare su progetti di innovazione con alcune imprese del territorio. In particolare, una di queste imprese possiede sistemi di gestione di energia e ha progettato una *Smart Energy Grid*, una griglia smart tecnologicamente avanzata e una piattaforma software che le consente di diversificare le diverse fonti di energia, rinnovabili e tradizionali, in funzione di una serie di condizioni meteorologiche, di mercato, evidentemente minimizzando il costo per questa *Grid* territoriale. Si tratta di sistemi di intelligenza artificiale che supportano il soggetto decisore, consentendogli di essere più consapevole di una serie di decisioni che va a prendere. Posso far riferimento ad un progetto analogo sulla logistica, con una *Smart Logistic Platform* che gestisce nell'ambito del *retail* una serie di relazioni sul territorio.

Questi esempi mi portano a dire che l'intelligenza artificiale è oramai una realtà. D'altronde, la IMB di Jim Spohrer collega e amico, è da anni che ci rappresenta lo stato di avanzamento dei progetti di *Artificial Intelligence* ed evidenzia che oramai sono sempre più pervasivi; addirittura, ci ha portato a riflettere rispetto al futuro e su ciò che saranno le prospettive di una realtà caratterizzata dalla presenza di intelligenza aumentata. È necessario, però, prestare attenzione a pensare che queste cose possano sostituire il soggetto decisore. Il manager d'azienda è investito da una tempesta di informazioni da metterlo in crisi e in grande difficoltà nell'assumere decisioni: i cambiamenti socio-economici sono repentini, così come quelli

tecnologici. In questo scenario aumenta la necessità di dotarsi di modelli che aiutino a rafforzare la capacità di interpretazione dei macrosistemi; non ci si può affidare all'intelligenza artificiale, pensando, poi, di bendarsi gli occhi e di far decidere a un soggetto, per quanto tecnologicamente molto avanzato, e quindi capace di sostituirsi all'uomo. In questo noi stiamo dialogando con un brillante pensatore, un ricercatore che da 20 anni ci supporta e indirizza verso un modo di pensare, un modo di assumere decisioni che consente di avere attenzione e una focalizzazione sul micro, una visione riduzionistica, ma al contempo con una attenzione alla visione olistica, per cercare di comprendere quello che sta succedendo.

Ecco, il soggetto decisore sicuramente può affiancare le sue decisioni con modelli e strumenti di intelligenza artificiale, mai abbandonando, però, modelli che gli consentono di comprendere quello che sta accadendo con un'ottica un po' più allargata e con una visione olistica.

*Sostenibilità è anche riuscire a coniugare il ritmo a cui viaggia il progresso scientifico-tecnologico con il ritmo esistenziale che esprime la componente identitaria dell'individuo e delle organizzazioni sociali. Professore Barile, Pensa che sia possibile rendere compatibili queste due dimensioni?*

La domanda presuppone che io faccia anche un collegamento con quanto sottolineato in precedenza dal professore Polese, perché tra le altre cose probabilmente per mia deformazione è chiaro che io tenda ad essere sollecitato. La mia risposta dovrebbe essere negativa in base alle intuizioni, anche in riferimento al rapporto tra sostenibilità e dinamica evolutiva dell'identità sociale. Con la precedente riflessione, il collega amico Polese, volendo anche romanticamente riconoscere all'essere umano un privilegio sulla tecnologia, cercava di esprimere una prevalenza del momento decisionale umano sul momento decisionale della macchina. In effetti, se poi riflettiamo, la fase caotica, come quella che stiamo vivendo, vede contrapposti i modelli utilizzati dagli umani: è il caso del virologo più agguerrito, che sostiene la chiusura, condannando le aperture, facendosi supportare da matematici e fisici che utilizzano modelli di rappresentazione della diffusione della pandemia, e della fazione contrapposta che ha poi portato all'apertura sostenendo che se non apriamo il sacrificio economico, o meglio il disastro economico che deriva dalla mancata apertura, porterà lo stesso alla morte di una serie di esseri umani, forse in misura equivalente o minore, però con una speranza di vita diversa. Le due condizioni – chiusura/apertura – produrranno pertanto un sacrificio umano, ma con una speranza di vita diversa. La prima ipotesi consentirà, magari, agli anziani di sopravvivere, ma vedrà soccombere i più giovani impegnati nel lavoro. Ma cosa interessa ai fini della nostra conversazione che noi stiamo applicando dei modelli? Il futuro tecnologico porterà ad avere dei sistemi di intelligenza artificiale che, in un caso come questo, non lasceranno spazio alla competizione perché stabiliranno, in termini probabilistici, quale delle due ipotesi produrrà effetti più devastanti in maniera puntuale (la prima opzione provocherà la morte di un certo numero di anziani, la seconda opzione “farà morire” i giovani imprenditori e tante famiglie avranno difficoltà). Allora il punto centrale della discussione qual è? È che, per sostenere quanto già affermato dal professore Polese, ma in una direzione diversa da quella da lui immaginata (ovvero che non sia solo l'essere umano alla fine ad utilizzare i modelli), i modelli saranno meglio utilizzati dall'intelligenza artificiale, pur non avendo mai la consapevolezza e, quindi, non potendo mai giudicare sulla base di quelle che sono gli apporti emozionali dell'essere umano. Mi spiego meglio con un esempio. Se l'attuale decisore unico avesse i genitori in vita, potrebbe propendere per l'ipotesi Galli, ovvero per la chiusura di tutte le attività; se il decisore unico non avesse più i genitori, potrebbe propendere per una scelta mossa da una valutazione economica. Ora immaginate che il nostro decisore decida in maniera distaccata rispetto a tali condizioni, nessuno di noi umani è superiore agli aspetti emozionali; ciò per dire che, qualsiasi decisione prenderemo, siamo condizionati dalla nostra emozionalità. Ma, attenzione,

probabilmente quella è l'effettiva salvezza per l'essere umano, perché in caso contrario le macchine porterebbero il sistema decisionale a una stasi, andrebbero a fare sempre le scelte migliori. Riprendendo quanto ho detto in precedenza: sono le minacce che producono le opportunità, sono i cambiamenti drastici con l'errore; sono i laboratori come quello di Wuhan ad aver portato a questa accelerazione nel mondo. Certo si tratta di un errore che ha prodotto un "incendio nella foresta". Però, quella foresta adesso sarà foriera di nuove opportunità, nuove occasioni.

E, allora, quando ci domandiamo se sia possibile immaginare un futuro sostenibile in una società che è in qualche modo adesso avviluppata in questa serie di cambiamenti, dobbiamo sostenere che i due concetti - identità sociale e sostenibilità - non sono sullo stesso piano. Ciò sta a dire che è sempre possibile immaginare una rappresentazione sostenibile di una qualsivoglia identità sociale, come è possibile immaginare una rappresentazione non sostenibile di una qualsivoglia identità sociale perché vedete la condizione che viviamo oggi è una non sostenibilità. Il fatto che ci troviamo qui collegati, il fatto che ci siamo beccati un virus, il fatto che questo contagio sia diventato così imponente da generare ormai varianti micidiali come quelle indiane, è "non sostenibilità"; ma questa "non sostenibilità" sta creando una *new generation*, sta creando un rinascimento dalla "non sostenibilità" del covid in una nuova possibile evoluzione dell'essere umano.

Che questa rinascita sia guidata o caratterizzata da intelligenza aumentata non lo sappiamo. Siamo solo consapevoli che la fase di non sostenibilità genera periodi di sostenibilità. Del resto, nessuno ha mai detto che la sostenibilità è la migliore condizione esistenziale per lo sviluppo evolutivo dell'essere umano.

Questo è il "macro" della mia visione che, poi, si scontra col "micro". Ciò per dire che a livello micro si cerca di utilizzare al meglio le tecnologie, si cerca di capire come le stesse possano essere al meglio e più velocemente implementate, si cerca di far competere nel modo nuovo imprenditori dalla volontà vecchia ma con gli strumenti nuovi; questa è la generazione di fatto che produce il nuovo assetto. Sarà sostenibile? Sicuramente per un periodo lungo sì; poi le distorsioni ci faranno sfuggire delle componenti che possono diventare critiche e che porteranno alla non sostenibilità o, se volete, a quella instabilità che genera una nuova fase, un nuovo sviluppo. Non vorrei semplificare in maniera eccessiva, ma la nostra storia è questa.

Il rapporto macro-micro e l'apporto emozionale degli esseri umani tende, comunque, a prevalere e ciò significa collocarsi su quella lunghezza d'onda in cui la dominanza dell'essere umano sulla tecnologia probabilmente rimarrà sempre prevalente.

*A questo punto con il professore Polese si ritorniamo sui modelli di intelligenza artificiale che, come Lei affermava in precedenza, non devono far abbandonare il campo rispetto ad una visione olistica. La visione olistica non può, però, abbandonare una visione relazionale che richiama in ballo gli uomini nel rapporto uomo-macchina. A tal proposito, Accenture, già dal 2018, quindi in periodo pre-pandemia, sostiene che il 50% degli executives sta valutando lo sviluppo di nuovi modelli di business basati sugli ecosistemi e su un'innovazione di tipo open. Pensa che la logica del network possa rendere le organizzazioni ed il sistema economico più sostenibile?*

Rispondo prendendo in prestito le parole di Donne, un religioso e filosofo inglese del 1400, che diceva "No man is an island", poi ripreso dal collega e amico Evert Gummesson che dice "No business is an island". Del resto, come si può pensare che nel mondo di oggi un attore socio-economico o meglio un sistema, sempre facendo un parallelo con il pensiero sistemico, non sia relazionale e che la digitalizzazione possa, poi, essere un surrogato delle relazioni. La digitalizzazione accelera, fortifica, potenzia le relazioni, ma di fatto i soggetti imprenditoriali sono operanti con meccanismi che sono sempre più aperti, con modelli di co-creazione di

valore, di compartecipazione del valore. La *resource integration* quale *building block* di questi modelli di creazione del valore, quindi l'engagement, la condivisione, l'apertura relazionale sono alla base di una filosofia di tipo service, di una filosofia capace di portare avanti le relazioni e di potenziare la capacità competitiva dei soggetti. In ciò, evidentemente, l'*open innovation* si inquadra semplicemente come, potremmo dire, un mezzo o un modello in antitesi ad una superata innovazione autonoma, che aveva un senso con le logiche del passato, con logiche di protezione industriale; ma adesso molto meno perché l'innovazione la si copia nel giro di qualche mese e diciamo con un *reverse engineering*, qualsiasi prodotto può essere ripensato, riprogettato, ricostruito in tempi rapidissimi. Come si può pensare di proteggersi da un mercato così veloce? Vince l'*open innovation*, un modello vincente, di fatto l'unico che possa poi portare avanti e condividere programmi, progetti innovativi, risorse che talvolta sono riconoscenza, talvolta sono relazionali, talvolta sono finanziarie. E, infine, un passaggio sui *network*. I *network* certamente sono descrittivi delle relazioni di oggi. Attenzione, però, sono *network* decentrati non governati e caratterizzati da un'alta volatilità relazionale. I *network* governati, strutturati, consolidati li lasciamo ai libri di qualche decennio fa, non ritengo che siano modelli descrittivi della realtà di oggi.

## INTERVISTA ALLA PROFESSORESSA JACQUELINE PELS<sup>3</sup>

*Di recente siamo stati progressivamente travolti da eventi di portata epocale quali, ad esempio, Greta Tumberg e il movimento ecologista, lo Statement sulla purpose di una Corporation rilasciato dalla Business Roundtable, e in modo ancora più dirompente la pandemia con i suoi riflessi sociali ed economici. Come interpreta l'impatto di tali interrelati eventi sul sistema socio-economico?*

A me piace fare una distinzione, che può sembrare un gioco di parole, tra CAMBIO DI ERA ed ERA DI CAMBIO. Farò due esempi. Se parlo di un'Era di Cambio penso a qualcosa di molto dinamico e veloce, che a volte ci stravolge, ma che nella sostanza non apporta alcun cambiamento. Se penso alla tecnologia, in particolare al telefono, al cellulare, allo smartphone, posso verificare che in sostanza si tratta sempre e comunque di un telefono. Se penso ad un Cambio d'Era penso, invece, alla possibilità di far pervenire un messaggio scritto su un pezzo di carta portato a destinazione da una colomba. Il passaggio dalla colomba al telefono configura un cambio radicale. Il passaggio da un telefono ad un altro tipo di telefono conferma la stessa logica alla base della comunicazione, non segnando un cambio radicale.

Se consideriamo l'economia attuale sappiamo che sta procedendo grazie all'ausilio della robotica, alla diffusione dell'Information Technology; a ben vedere questi sono tutti aspetti che concorrono alla configurazione di una logica economica di tipo industriale. Con questo voglio dire che in un'era di cambio la logica delle cose, che ne è alla base, è sempre la stessa sebbene venga portata al limite. In un cambio d'era, al contrario, il cambiamento è sostanziale; è come se considerassimo la transizione da un'economia agricola ad un sistema industriale, così come nel precedente esempio il passaggio dalla colomba al telefono e, ancora, da una economia locale ad una economia internazionale. Ci sono, pertanto, cambiamenti più radicali.

I cambiamenti avvengono anche a livello di quadro legislativo. Pensiamo al caso di WikiLeaks. La domanda che ci poniamo è la seguente: è sbagliato condividere informazioni che non è legale fornire o, piuttosto, è sbagliato non dare accesso a quelle informazioni? WikiLeaks ci spinge ad interrogarci ed a chiederci se l'errore non risieda nell'attuale assetto legislativo che dovrebbe essere modificato.

Nel cambio d'era cambia il modo di pensare, pertanto va affrontato su piani logici diversi.

Un ultimo esempio potrebbe aiutarci in questa direzione. Se pensiamo al confronto tra Stati Uniti e Unione Sovietica che ha condizionato il secolo scorso, realizziamo che tale rapporto non si è mai strutturato sulla base di uno scambio economico; mentre, se consideriamo il confronto tra Stati Uniti e Cina possiamo affermare che è un rapporto sostanzialmente economico.

Questi cambiamenti di logica caratterizzano il cambio d'era.

---

<sup>3</sup> Prof. Jaqueline Pels, PhD, Directora del Espacio de Negocios Inclusivos (ENI), Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella, Argentina, [jpels@utdt.edu](mailto:jpels@utdt.edu).

*Riflettendo sulle sue considerazioni, avvertiamo di essere al centro di una rivoluzione scientifico-culturale. Dunque, riprendendo il pensiero di Kuhn, è possibile prospettare la necessità di un cambio di paradigma che possa meglio guidarci nell'affrontare la complessità emergente?*

Se tentiamo di sintetizzare la differenza tra era di cambio e cambio d'era attraverso una raffigurazione grafica possiamo ipotizzare che i periodi hanno un loro apice, dopo il quale segue un periodo di progressiva distruzione della logica e, immediatamente, c'è un nuovo apice-una nuova logica che induce ad un nuovo modo di pensare.

Nella storia dell'umanità, abbiamo vissuto almeno 4-5 momenti di cambiamento di questo tipo. Siamo abituati ad agire in una logica di era di cambio, ossia periodi caratterizzati da molti cambiamenti, ma non radicali.

I tempi per maturare un cambio di paradigma sono molto lunghi. Noi che siamo nell'era di whatsapp dobbiamo avere pazienza, probabilmente passeranno ancora molti anni. Se pensiamo alla Rivoluzione francese narrata come il periodo che avrebbe dovuto consentire storicamente l'inizio della democrazia, ci rendiamo conto che, riletta da un cittadino che ha partecipato alla presa della Bastiglia, non configura il momento della nascita della democrazia. Da quell'evento, infatti, sono trascorsi altri 70 anni perché davvero si potesse parlare di democrazia. I tempi dei cambiamenti di paradigma sono molto lunghi, occorre avere la pazienza di aspettare.

Secondo aspetto di rilevante interesse è che i cambiamenti avvengono contestualmente e a diversi livelli e tutti questi livelli devono imparare a costruire un dialogo nuovo tra di loro (ad esempio la tecnologia deve dialogare con la politica, con la filosofia, con la società); per far sì che tutti questi livelli e aspetti della società riescano a dialogare è necessario trovare un allineamento che avverrà nel tempo. Pertanto, affinché un modo nuovo per dialogare emerga è necessario che trascorra del tempo che consenta alle novità di inserirsi e permeare i diversi aspetti della società nella loro dinamica sociale.

È molto facile cadere nella falsa illusione di aver trovato la risposta o, piuttosto, la soluzione. Queste per me sono solo "false certezze". Cristoforo Colombo era convinto di essere arrivato in India e, invece, aveva scoperto l'America. Perché davvero realizzasse di aver scoperto un nuovo continente era necessario che allora si accettasse l'idea che sul pianeta terra ci fosse un continente sconosciuto; questo sarebbe stato un cambiamento di paradigma, un pensiero radicale. A quel tempo non era concepibile l'esistenza di qualcosa che non si conoscesse già.

Quindi, ancora una volta, il cambiamento richiede pazienza, nell'attesa che le cose divengano stabili.

Crediamo che le nostre "certezze" siano la risposta all'esigenza dettata dal cambiamento. Oggi parliamo di Intelligenza Artificiale, di IoT, di machine to machine credendo che siano la risposta o, piuttosto, che configurino certezze. Invece non credo che sia così e che, piuttosto, si tratti di false certezze.

*La sfida è sicuramente nell'innovazione. Che ruolo riconosce alla tecnologia in questo momento di profondo cambiamento, se di cambiamento si tratta? Che relazione rinviene tra l'innovazione e lo sviluppo di modelli organizzativi sostenibili?*

Penso che la storia a volte ci serva per capire dove siamo oggi. Se andiamo indietro nel tempo a quando si è inventata la barca scopriamo che, in quello specifico momento storico, essa ha rappresentato una innovazione importante. Ma la barca nasce a fronte di una necessità, ovvero percorrere le acque di un fiume, per cui nasce la prima barca rudimentale. Voglio andare sulla luna è quindi nasce la Nasa.

Da un desiderio, da una curiosità, da una idea nascono e si originano possibili soluzioni innovative, e questo accade in tutte le ere. Ovviamente, nel momento in cui disponiamo di una nuova tecnologia essa stessa diventa un catalizzatore, spingendo e accelerando i processi.

Se osserviamo il Covid per me esso è da qualificarsi come un processo che spinge, dando più velocità a qualcosa che c'era già. Quel processo ci fa vedere chiaramente che ci sono delle cose (aspetti sociali) che non sono più sostenibili, ma che in realtà non erano sostenibili anche prima. Adesso, però, il “catalizzatore” ci consente di vederle chiaramente.

La tecnologia fa lo stesso, rendendo meglio visibili processi già in atto. Siamo noi individui, nel bene e nel male, ad avere le idee, a portarle avanti, a creare l'innovazione e a ritenere che la sostenibilità sia importante. La risposta, dunque, è che siamo noi, come entità soggettive, ad interpretare le cose. Ecco perché tutto d'un tratto Greta Tumberg diventa importante, proprio perché riconosciamo nell'individuo una possibilità di risposta. In maniera ancora più simbolica, cerchiamo una risposta in una persona che è nella fase della crescita e che si sta facendo delle domande che noi adulti, purtroppo, abbiamo smesso di farci, lasciandoci travolgere dalla realtà. Per me Greta, così come l'IoT o la pandemia sono esempi e metafore estremamente potenti.

**Sezione**  
*Contributi selezionati*

## **FRAMMENTI DI PENSIERO SULLE TRACCE DEL MONDO CHE VERRÀ: L'IMPRESA E LA CRISI PANDEMICA DA COVID 19**

*Ricevuto in data: 15/12/2020  
Accettato in data: 17/03/2021*

***Claudio Baccarani***

*Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese,  
Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Verona  
[claudio.baccarani@univr.it](mailto:claudio.baccarani@univr.it)*

### **1. Perché questi pensieri**

Scrivo queste righe nel dicembre 2020 nel momento in cui la seconda ondata pandemica sembra abbia imboccato il suo appiattimento e stia avviandosi verso un esaurimento, anche se non se ne può escludere una terza che in effetti si profila all'orizzonte.

Credo che in questi giorni a tanti capiti di pensare che sia passato molto più dei dieci mesi che sono trascorsi dall'inizio della pandemia da Covid 19 nella quale siamo tuttora avvolti.

I fatti di solo un anno fa sembrano lontanissimi, non certo per la distanza temporale in sé ma per la sensazione di vivere in un'altra epoca e per la trasformazione del senso associato al tempo.

Fino a gennaio la sensazione era quella di vivere in un tempo che correva, correva all'impazzata. Tempo che poi si è bruscamente arrestato. Come fossimo entrati a far parte di un fermo immagine in un lungo e dilatato presente che ha ripreso a muoversi nell'estate. Per poi riferirsi all'avvio dell'autunno in una sequenza di fotogrammi scanditi dai colori che dipingevano i paesaggi nel tentativo di evitare un nuovo brusco blocco generalizzato come quello di marzo.

Non che fino ad allora avessimo riservato tanto spazio alla memoria e al futuro. In realtà, già da tempo che ci si era bloccati in un infinito presente nella volontà di ottenere il massimo dall'agire quotidiano attraverso una frenetica rincorsa del tutto e subito, quasi che un domani non ci fosse e tanto meno un passato che ci avesse condotto sino al momento in cui ci si trovava ad agire.

La pandemia ha solo fissato visibilmente in un paradossale fermo temporale questo nostro rincorrere un presente che sfugge di continuo per rifugiarsi nel passato.

In questi mesi parole nuove sono entrate nel nostro discorrere, tra queste: epidemia, pandemia, lockdown, mascherina, coprifuoco, distanziamento sociale, fisico, virale o come lo si voglia definire, smart working. Parole entrate nel nostro pensare e conversare per descrivere al meglio lo stato delle cose che si stava vivendo.

Altre parole più familiari hanno cercato di cogliere la natura delle azioni necessarie a lanciare lo sguardo oltre la diffusione pandemica del virus. Ed ecco così varie fonti esortare a ripartire o a ricominciare, a riorganizzare o a ridisegnare, per non dire del reinventarsi e del rinascere, nella ricerca di sfumature dirette a marcare più o meno puntuali differenze di visione in merito alle strade dell'avvenire.

Camminando nel corso di questa crisi pandemica mi sono soffermato a riflettere, a volte da solo, a volte con colleghi, su cosa questa condizione potesse insegnare al mondo dell'impresa o comunque come l'impresa si potesse rapportare con essa.

Così, seguendo questi pensieri sono tornato anche a chiedermi, per un'ennesima volta, cosa sia un'impresa e che cosa ci stia a fare nella società.

Nell'addentrarmi in questo percorso ho tralasciato il riferimento allo specifico mondo delle tecniche e in particolare a quello proposto dalle società di consulenza che si sono diffusamente espresse – e si esprimono – in una pluri-quotidianità martellante ed esasperante di affermazioni,

proposte e ricette, come se le imprese fossero delle macchine standardizzabili nei loro meccanismi di funzionamento e nelle loro visioni.

Magari in un futuro non troppo lontano potrebbe anche essere così, ma per il momento la componente umana è ancora presente e vitale generando tanti diversi esemplari di impresa unici e irripetibili, seppur della stessa specie.

Così ho adottato semplicemente come fonte di riflessione le parole per la loro capacità di esprimere concetti e azioni, parole raccolte in sostantivi o verbi.

Parole che potessero raccontare e fotografare fatti, ma anche ritrarre sogni, immagini, direzioni riferiti a un domani da costruire e in tal senso porsi a base di possibili considerazioni sull'argomento.

Come strumento mi sono avvalso della semplice lista che Umberto Eco sosteneva essere la chiave di volta della ricerca (Eco, 2009).

In questo percorso ho costruito tre liste: una che tenta di descrivere lo stato dell'arte che si è venuto a determinare, una che cerca di entrare nelle ragioni per le quali tutto questo si è manifestato, la terza che si propone di capire cosa sia necessario per alzare lo sguardo al domani.

L'obiettivo di fondo è cercare di capire in quale direzione portino le tracce che possiamo intravedere e in particolare se ci portino ad una semplice sosta per la manutenzione di un modello di sviluppo o verso un cambiamento epocale.

Tutto questo tenendo ben presente che gli economisti fin dalle prime battute della crisi si sono mossi per ricordare come nella storia, dopo le cadute economiche causate da pandemie, si siano registrati rapidi rimbalzi che hanno rimesso in moto il meccanismo della crescita.

Ma forse il punto sta proprio nel capire se l'orizzonte che emerge da questa esperienza si delinea con la centralità della crescita così come l'abbiamo vissuta sin qui o se quella faccia parte di un orizzonte già superato che richiede nuovi e più sfidanti traguardi.

Il titolo di queste riflessioni apre con il termine "frammenti" e lo fa perché l'intento non è quello di fornire risposte a tutti i possibili interrogativi che potrebbero emergere, semmai è quello di contribuire a sollevare dubbi o a formulare domande alle quali poi tentare di rispondere anche in momenti successivi.

Per addentrarmi in questo percorso ho ritenuto opportuno procedere ad una selezione all'interno del nutrito numero di parole che avevano, via, via, popolato un'ampia lista costruita sulla base dell'incessante divenire dei fatti.

Ho limitato la selezione a tre parole per ognuna delle tre categorie tematiche indicate. Selezione operata sulla base del criterio della rilevanza rivestita ai miei occhi, ben consapevole dei limiti di questa scelta perché fondata sulla lettura della situazione presente, quale mi è resa possibile dagli occhiali della mia storia.

In ogni caso mi auguro che questi pensieri ne possano generare altri magari di segno opposto, ciò che importa, infatti, in questo momento è evitare di non esprimersi, di non prendere posizione rispetto a ciò che stiamo vivendo.

## **2. Le parole del contesto**

Le tre parole che ritengo possano descrivere bene lo stato dell'arte dipinto dalla crisi che stiamo attraversando sono: fragilità, globalità, comunità.

Cosa è accaduto dal 20 febbraio di quest'anno? Il mondo al quale eravamo tutti abituati a pensare è drasticamente cambiato.

Ci siamo trovati del tutto impreparati di fronte ad una pandemia come quella del Covid 19. Sapevamo essere presente un'epidemia in Cina, localizzata nella città e nella regione di Wuhan, ma sembrava un qualcosa di lontano, che ci colpiva forse emotivamente, ma che appariva come un problema di altri.

In breve, il problema è divenuto anche nostro, primi tra i paesi occidentali ad essere colpiti, primi a dover immaginare e predisporre una risposta a un qualcosa che seppur non imprevedibile era stato ritenuto tale.

In realtà, negli ultimi anni gli episodi epidemici si sono susseguiti con una frequenza decisamente più rilevante che nel passato se pensiamo alle recenti epidemie di Sars (2003 e 2009) ed Ebola (2014). Né sono mancati i segnali su queste possibilità se si pensa agli scenari evocati da Bill Gates in un suo intervento al TED del 2015.

Ma la nostra attenzione era rivolta altrove, ai problemi economici della crescita, e il nostro correre estenuante è durato sino al fermo generalizzato del Paese, il *lockdown*, che dal 9 marzo al 18 maggio di quest'anno ha bloccato tutte le attività che non fossero essenziali.

Così ci siamo scoperti vulnerabili come mai avremmo pensato di poter essere. Il coronavirus cinese che era sullo sfondo dei nostri media perché lontano e problema di altri, è diventato in men che non si dica un problema anche nostro e con questo è venuto meno il senso di onnipotenza e di invulnerabilità ai quali la tecnologia e la tecnica ci avevano abituati.

Abbiamo avvertito tutta la paura connessa alla percezione della nostra *fragilità* e l'angoscia di trovarci di fronte ad un nemico invisibile che poteva arrivare a noi attraverso i contatti e le relazioni che costituiscono il nostro essere parte di un corpo sociale e delle sue diverse forme organizzative.

Dopo qualche inevitabile incertezza iniziale il governo, che si è trovato a dover immaginare una strada da percorrere sulla base dell'esperienza cinese - ma in un Paese culturalmente ben diverso dalla Cina e in una condizione di evidente impreparazione - ha predisposto e approvato un incisivo intervento sulla base delle evidenze scientifiche di allora.

In quel momento in nostro soccorso è venuto il lavoro, il lavoro del personale sanitario in tutto il suo variegato universo anche di volontariato, il lavoro della protezione civile, il lavoro di chi si occupa della distribuzione dei beni, il lavoro di tutti coloro che hanno consentito alla gran parte delle persone di poter stare chiusi in casa per non diffondere il virus, il lavoro degli studiosi che tentavano di capire la natura del virus e come combatterlo, il lavoro di chi ha consentito con la tecnologia e la digitalizzazione di svolgere parte delle attività lavorative da casa in uno *smart working* improvvisato, il lavoro degli insegnanti che sono stati catapultati nell'insegnamento a distanza per gran parte di loro tutto da inventare.

Il lavoro di tutti coloro i quali potevano o dovevano svolgerlo, profuso con un entusiasmo e una tenacia che ha unito le persone in un atteggiamento corale di fronte all'emergenza.

La rinuncia al lavoro, che ha consentito anche a chi non faceva parte delle schiere sul campo di svolgere il proprio ruolo per affrontare la pandemia accettando "semplicemente" di rimanere in casa e di rinunciare con sacrificio e sofferenza alle proprie entrate ordinarie e al proprio essere parte attiva di un sistema di relazioni sociali.

Insomma, in quella occasione il lavoro è riapparso nella sua veste di architrate e fonte di forza di una società civile organizzata come comunità (Mauro E., 2020).

In questo contesto, sempre più chiaramente si è avvertito anche il senso dell'essere tutti parte di una *globalità* sociale.

Indipendentemente dal come si sia sviluppato e diffuso in origine il virus, questa esperienza ha messo in evidenza come tutti siamo parte di un mondo comune, contraddistinto da tante diversità ma del tutto interconnesso attraverso lo sviluppo delle comunicazioni e dei sistemi di trasporto.

Questa consapevolezza ha avviato una riflessione che socchiude le porte ad una forma di altruismo globale fondato sulla consapevolezza che i problemi di qualcuno possono diventare in breve i problemi di tutti. Aspetto, questo, che dischiude orizzonti del tutto inesplorati rispetto ai classici principi della globalizzazione economica alla quale eravamo abituati e che si è tradotta in un sostanziale dominio dei paesi più ricchi rispetto ai paesi più poveri.

Orizzonti verso i quali ci si potrebbe già inoltrare nel momento in cui il vaccino, ora in arrivo, fosse distribuito in modo equo e gratuito in tutto il mondo, indistintamente tra paesi ricchi e poveri e indipendentemente dai brevetti delle case farmaceutiche.

D'altra parte, nell'affrontare la situazione che si è venuta a determinare ci siamo trovati tutti "sulla stessa barca, tutti fragili e disorientati, ma nello stesso tempo importanti e necessari, tutti chiamati a remare insieme, tutti bisognosi di confortarci a vicenda" (Papa Francesco, 2020).

Tutti parte di una *comunità*, di una molteplicità di persone diverse chiamate a svolgere uno specifico ruolo in un ideale diffuso di solidarietà che ha - almeno temporaneamente - travolto l'individualismo egoistico che caratterizzava il nostro comportamento, sempre più proiettato sull'Io e su desideri spesso vuoti di senso perché contraddistinti dalla ricerca del superfluo, dell'inessenziale.

Una comunità che nella fase dell'emergenza ha saputo muoversi come una squadra impegnata nel raggiungimento di un obiettivo condiviso.

### 3. La ricerca delle cause

Calandomi in questa prospettiva, le tre parole selezionate per sottolineare i principali motivi che ci hanno condotto nella situazione in cui ci troviamo sono: tempo, avidità, egoismo.

Incamminiamoci in questo percorso con i versi seguenti.

“Questo ti voglio dire  
Ci dovevamo fermare.  
Lo sapevamo. Lo sentivamo tutti  
Ch'era troppo furioso il nostro fare. Stare dentro le cose.  
Tutti fuori di noi.  
Agitare ogni ora – farla fruttare.

Ci dovevamo fermare  
e non ci riuscivamo.  
Andava fatto insieme.  
Rallentare la corsa.  
Ma non ci riuscivamo.  
Non c'era sforzo umano che ci potesse bloccare”

Sono i primi versi della poesia “Nove marzo duemilaventi” di Mariangela Gualtieri e raccolgono in sé tutte le tre le parole scelte per lanciare un cono di luce sulle cause della situazione nella quale siamo immersi, a partire dalla parola tempo (Gualtieri, 2020; citata da Serra).

*Tempo* della fretta, potremmo definirlo, tempo nel quale si era alla rincorsa continua di una qualcosa che manca in una situazione di perenne affanno per la sensazione di essere costantemente in ritardo su qualcosa che sfuggiva e che era da rincorrere.

“Il tempo corre, il tempo vola, non ho tempo, il tempo è contro di noi, dobbiamo recuperare il tempo perduto”, diffusi pensieri quotidiani.

Pensieri, però, fuorvianti perché il tempo non corre e non vola, passa sempre con la stessa cadenza. Ce n'è abbastanza a meno di voler fare più cose di quelle possibili in un certo lasso temporale. Il tempo poi non è contro nessuno, semmai è il più grande “galantuomo” perché passa con lo stesso ritmo per tutti. E non può essere recuperato perché una volta passato è storia e memoria e come tale può semmai solo insegnare a non perderne più in attività non prioritarie, se si ascolta l'esperienza.

Pensieri comunque diffusi nella routine delle giornate lavorative, tipico frutto di una lettura psicologica del tempo da parte di chi lo vive in modo stressato dominato dalla volontà di monetizzare ogni momento (del resto comunemente si dice che “il tempo è denaro”), quasi che il tempo fosse un nemico mentre rappresenta la risorsa più importante a disposizione di ognuno.

In questo contesto, si è così diffusa una visione che ha condotto a vivere in modo forsennato un presente che non aveva spazio per la memoria del passato e trascurava anche la progettazione del futuro nel tentativo di sfruttare al massimo l’attimo fuggente. E questo nonostante i diffusi appelli diretti a promuovere un agire sostenibile che consentisse alle generazioni future non solo di poter soddisfare i propri bisogni, ma anche e soprattutto di poter “scegliere in libertà quale vita vivere” (Varanini, 2020).

Visione che non poteva permettersi di pensare a qualcosa di imprevedibile, perché questo avrebbe rallentato la corsa e comportato la riduzione dei benefici desiderati dalla soddisfazione immediata di un bisogno di superfluo spinto e sostenuto anche da un sistema di comunicazione e di pensiero che legittima, e anzi promuove, i consumi come carburante che deve tenere in funzione la macchina economica come si è venuta costruendo.

Visione che ci ha proiettati in un mondo della fretta alimentata da una sfrenata *avidità*, da un desiderio incontrollato, e da *egoismo* negativo, ossia dalla centralità riconosciuta ad una visione individuale che trascura le esigenze altrui, in contrapposizione ad una ossimorica condizione di egoismo positivo guidata dal desiderio di affermazione del proprio contributo al benessere della comunità.

Percorrendo questi pensieri la memoria mi riporta all’editoriale del numero 63 di Sinergie del 2004 che titolava: “Fermate il mondo voglio scendere” e si avviava da un brillante e sottile aforisma di Stanislaw Jerzy Lec dipinto con maestria nel suo stravolgente valore espressivo da Umberto Eco: “Sesamo apriti – voglio uscire!”.

Ma il pensiero corre pure al corrente centenario della morte di Gianni Rodari che mi porta a ricordare una delle sue Favole al telefono, quella che narra la Storia del regno di Mangionia dove la dinastia finì con il re “Mangione Nono detto ganascia d’acciaio, che si mangiò persino il trono con tutti i cuscini”.

Quasi a sottolineare e confermare la forza che possiede l’arte con le sue diverse forme espressive nel farci intravedere la realtà in dimensioni inaccessibili ad uno sguardo frettoloso e come tali generalmente invisibili al nostro procedere quotidiano.

#### **4. Per alzare lo sguardo**

Nella ricerca della capacità di disegnare e perseguire un futuro desiderabile le parole che si sono fatte largo nei miei pensieri sono: speranza, fiducia, bellezza.

Sono tutte parole delicate, come sono abituato a dire, perché difficili da maneggiare in modo puntuale e so bene di correre rischi oltre l’usuale provando a raccogliere riflessioni in proposito.

In una condizione nella quale tutto sembra procedere in direzione contraria a quello che è desiderabile il gancio al quale ci si può aggrappare è la *speranza*.

La situazione che si sta vivendo in questo momento d’altra parte ne ha estremamente bisogno per due semplici motivi.

Da una parte, nella prima ondata i piani sui quali agire, quello sanitario e quello economico-sociale erano ben distinti, con il netto prevalere del primo grazie alla accettabile certezza di un rapido recupero economico al termine della pandemia, mentre ora, nella seconda ondata, questi due piani si sono sovrapposti con un’ansia crescente per il lavoro che si aggiunge a quella sanitaria.

Dall’altra, le persone vivono una situazione di progressiva incertezza sulla durata della crisi aggravata dalla delusione patita di fronte ad una apparente normalità ritrovata nella pausa estiva.

Se a tutto questo si aggiunge la confusione generata nelle persone dal sovrapporsi di provvedimenti centrali e locali non sempre coordinati, da una comunicazione di massa sullo

stato della diffusione del virus non sempre puntuale e da un incrociarsi di opinioni di esperti frequentemente non allineate - come giusto peraltro che sia nel progredire per tappe della scienza -, si coglie la natura dell'angoscia diffusa tra le persone dal trovarsi di fronte a un qualcosa che avvertono come un pericolo di cui aver paura, ma invisibile e come tale difficile da fronteggiare.

Esiste, dunque, evidente, un forte bisogno di speranza. Ma di cosa si tratta?

Nelle espressioni del vocabolario la speranza esprime l'attesa fiduciosa in un futuro positivo.

Ma va subito precisato che non si tratta di pensare a condizioni di fiduciosa certezza in un qualcosa che avverrà indipendentemente dal nostro agire secondo forme, più o meno, miracolistiche. Non si tratta, cioè di un'attesa passiva, quanto piuttosto di un'attesa attiva frutto di un'azione diretta alla costruzione del futuro e alla soddisfazione di quella che è la condizione desiderata (Bloch, 1994).

Condizione considerata come un punto di arrivo rispetto al quale la speranza definisce e percorre le tappe necessarie per raggiungerla.

Papa Francesco (2019) ne sottolinea questo carattere attivo quando precisa che la speranza "è come buttare l'ancora all'altra riva" e tendere ad essa.

Sulla base di questa immagine la speranza assume così le sembianze di un ponte. Un ponte verso il sogno del futuro desiderato che come tale richiede un progetto e necessita di una tensione al risultato ambito.

In questo senso, la speranza sostiene un'azione guidata da un bilanciamento dell'ottimismo della volontà e del pessimismo dell'intelligenza di gramsciana memoria aprendo così alla *fiducia*, ovvero a quel "senso di affidamento e di sicurezza che viene da speranza o da stima fondata su qualcuno o qualcosa" che genera la possibilità di costruire relazioni.

Invero, la fiducia è quella sensazione di affidamento che si viene a creare nel momento in cui un soggetto sta valutando l'opportunità di avviare una relazione con altri soggetti.

Naturalmente la relazione, a meno che sia obbligata, si attiverà solo nel momento in cui tra le parti interessate scorra un flusso sufficiente di fiducia reciproca.

In questa prospettiva, la fiducia appare così come "l'energia prima" che sostiene la nascita e lo sviluppo delle relazioni e come tale rappresenta un elemento essenziale alle diverse forme di sviluppo civile. Non può esistere, infatti, nessuna relazione libera che prescindere da una dose seppur minima di fiducia.

Fondamentale appare così alimentare con il proprio comportamento la generazione di fiducia sia nel suo nascere per via emozionale - anche da un semplice incrociarsi di sguardi - che nel suo confermarsi per via cognitiva sulla base delle scelte e delle azioni che nel tempo si saranno manifestate.

Percorsi, questi, fondati su un principio di reciprocità e sui valori dell'ascolto, della trasparenza, della lealtà, dell'attenzione e dell'altruismo.

Da questo punto di vista, la fiducia assume così i connotati della *bellezza*, di quella che è la parola che più mi preoccupa in questa lista. Mi preoccupa perché è una di quelle parole delle quali non si dovrebbe nemmeno parlare per l'incapacità di racchiuderla in una definizione per sua natura molteplice in ragione della varietà dei caratteri che la contraddistinguono e della loro interazione con le percezioni personali.

Consapevole dei rischi che corro, mi piace pensare semplicemente alla bellezza come a ciò che risulta bello agli occhi dell'osservatore, perché percepito come buono, equilibrato e ben fatto. O, in altre parole, perché armonioso ai sensi e allo spirito.

E tale certamente è la relazione costruita sulla fiducia reciproca, come pure lo sono l'agire umano in senso altruistico, l'opera d'arte alla quale volgiamo l'attenzione nelle sue svariate forme, le testimonianze architettoniche di un passato che ha condotto all'oggi, il paesaggio nel

quale siamo immersi, la persona che abbiamo davanti a noi, il dialogare tra individui, la nave che taglia le onde del mare, la farfalla o il maggiolino che si posano sulla mano.

Quasi a dire che la bellezza sta tutto intorno a noi, basta volerla vedere e in questo gli “occhiali” della speranza aiutano molto.

Così, in questa terribile e angosciante esperienza pandemica, la bellezza si è manifestata nei volti provati ma sereni del personale sanitario, nei canti e nelle musiche intonate alle finestre o su terrazze che guardavano su piazze un tempo affollatissime e in quel momento del tutto vuote, nelle scelte come quella del pasticciere di Bologna che ha deciso di chiudere volontariamente all’ora di pranzo per lasciare spazio ai ristoranti che dovevano chiudere alle 18, nella decisione di quell’imprenditore che acquista componenti da un partner anche se non ne ha bisogno in quel momento pur di sostenerlo in una fase di crisi di liquidità, negli operatori di ristoranti e pizzerie che hanno offerto ristoro gratuito alle persone in difficoltà, nei colleghi che hanno regalato ferie a chi non ne aveva più da utilizzare perché impegnato nelle attività produttive bloccate dal *lockdown*, nelle persone e nelle imprese che in silenzio pagano le imposte per generare servizi per tutti (Baccarani & Brunetti, 2020).

Ed è anche in queste forme che la bellezza ha manifestato tutta la sua forza generatrice di fiducia in una spirale positiva che si innesca a partire dalla speranza e si alimenta virtuosamente attraverso la fiducia e la bellezza generando l’energia che ci consentirà di alzare lo sguardo al futuro.

## **5. Che fare? Ripartire o ricominciare?**

La domanda che introduce a questo paragrafo chiama in causa le azioni da intraprendere al termine della crisi che stiamo attraversando. Nel fare ciò, ci si pone qui nella prospettiva dell’attore-impresa, ben sapendo che in realtà tutti gli attori sociali sono chiamati ad agire per immaginare un futuro che non sia la semplice continuazione del passato. In questo senso, è giusto dire che questa crisi non va sprecata, perché spesso sono le crisi che riescono a produrre i cambiamenti che normalmente non si riescono ad introdurre.

La crisi è un momento nel quale si registra la separazione tra un modo di essere conosciuto e un altro differente che si profila. Nella sua etimologia greca il termine porta con sé i concetti di separazione e decisione: separazione, ovvero passaggio tra uno stato ed un altro, e decisione, ovvero scelta della direzione nella quale si desidera procedere.

È chiaro che pensare ad una ripartenza o un nuovo inizio è cosa ben diversa.

Nel primo caso, il decisore aziendale riterrebbe di poter riprendere il cammino secondo le forme tradizionali sin lì sperimentate alle quali riconosce ulteriore validità. Il che prefigura la visione di un ritorno ad una normalità pre-crisi.

Nel secondo caso, il decisore mostrerebbe invece di ritenere che il paradigma in base al quale ha agito sino a quel momento debba essere rivisto in forme più o meno radicali. Il che prefigura la visione di una normalità dai tratti diversi da quella pre-crisi.

Dal lato dell’impresa, la normalità pre-crisi si configurava per il primato riconosciuto al profitto nella guida dei processi decisionali, mentre dal lato del mercato si configurava per il primato del consumo amplificato dalla direzione verso il futile piuttosto che il bisogno reale, sfruttando l’effimero desiderio di avere e di apparire delle persone in luogo del più difficile desiderio di essere.

È questa la normalità alla quale si aspira ritornare? O ci si propone di avviare una riflessione sull’ “abbastanza” in luogo del “di più”? (Mintzberg, 2017).

Le parole con le quali abbiamo tentato di raccogliere i tratti della crisi consentono di formulare l’ipotesi che ci si trovi di fronte ad un momento che imbrocca una transizione verso un radicale cambiamento del modo di essere dell’impresa e dei suoi rapporti di mercato, nella ricerca di sempre più urgenti forme innovative di legittimazione sociale.

Dall'analisi condotta nelle pagine precedenti, e scorrendo l'ordine delle parole passate in rassegna, emergono cinque aspetti che più di altri sottolineano la necessità di un cambiamento: a) il rischio del ripetersi di *shock* da eventi catastrofici di tipo naturale, b) la centralità del lavoro, c) la necessità di una visione a lungo termine, d) la miopia del paradigma basato sul profitto, e) l'esigenza di recuperare il valore utopico del sogno.

Cerchiamo di passarli brevemente in rassegna.

a) *Il rischio del ripetersi di shock da eventi catastrofici di tipo naturale.* Difficile formulare una risposta alla domanda quanto sia prevedibile che altri shock di questo tipo si presentino nuovamente, anche se si possono raccogliere al riguardo alcune osservazioni che vanno, nei fatti, in questa direzione.

Tre aspetti emergono purtroppo in merito a questa possibilità: la dinamica statistica che ha visto un susseguirsi di epidemie sempre più ravvicinato nel tempo, l'esasperata distruzione di aree forestali con la rottura dei loro equilibri naturali, la sempre più evidente crisi climatica da surriscaldamento ambientale con l'impatto che avrà in termini ambientali e di migrazione delle popolazioni.

Dunque, il rischio esiste anche se i livelli di incertezza attuali non consentono di definirne la probabilità del manifestarsi. E diventa essenziale per l'impresa prepararsi in forma preventiva a questa possibilità rinforzando in questo modo la resilienza che ne può caratterizzare l'organizzazione.

Nei fatti gli scenari di tipo catastrofico devono entrare nelle valutazioni strategiche d'impresa, anche, e soprattutto, per condurre i processi decisionali su binari reali e incisivi di sostenibilità.

b) *La centralità del lavoro* è emersa in tutta la sua forza nel contrasto alla crisi attraverso le sue diverse forme che hanno consentito al Paese di arginare l'emergenza sanitaria ed economica, anche attraverso la flessibilità organizzativa consentita dalla tecnologia e dalla digitalizzazione con la connessa possibilità del lavoro a distanza.

Il lavoro in questo periodo ha manifestato tutta la sua importanza per chi ha continuato a lavorare. Ma ha diffuso una condizione di inquietudine per chi si è visto sottratto il lavoro dalla crisi, tanto maggiore quanto più incerta è la prospettiva di un ritorno alla situazione precedente.

Quasi a ricordare con Primo Levi che "l'amore per il proprio lavoro, che è privilegio di pochi, costituisce la miglior approssimazione concreta alla felicità sulla terra".

Amore indipendente dal tipo di lavoro e dal ruolo che si interpreta in esso. Perché l'amore per il lavoro può coinvolgere con la stessa intensità l'imprenditore, il manager e il lavoratore che in questa prospettiva rivelano, o/e "scoprono", un tratto comune, quello di essere prima di tutto persone.

Persone tra le quali "Covid" ha diffuso la consapevolezza di essere tutti parte di una stessa squadra che affronta una sfida del tutto nuova anche se non imprevedibile, oltre alla contezza che il risultato finale non dipende dai singoli comportamenti ma dalla condotta responsabile e partecipata di ognuno.

Aspetti questi che pongono in risalto il valore determinate del lavoro che stride con la limitatezza di una visione economica che lo considera un mero costo da contenere, come pure con la disparità con la quale è trattato nei provvedimenti di politica economica e sociale che favoriscono il capitale nei suoi meccanismi di accumulo, quando il lavoro si può togliere, flessibilizzare, imporre a condizioni, a volte, indecorose quasi che fosse una regalia. Tema questo che diventerà sempre più centrale nei prossimi anni quando l'Intelligenza Artificiale e la robotica entreranno massicciamente nei processi produttivi (Varanini, 2020).

c) *La necessità di una visione a lungo termine.* In tutto questo un diverso modo di vivere il tempo in azienda appare essenziale. In un contesto i cui caratteri risultano sempre più complessi per dinamismo, varietà di relazioni e problematiche è necessario affiancare al tempo dell'azione, per sua natura guidato dalla velocità delle scelte e delle prestazioni, un tempo per il pensiero diretto a definire il senso e la direzione delle scelte.

In realtà la fretta, quella condizione psicologica che spinge a far presto infondendo un senso perenne di urgenza nel panorama delle cose da fare generando ansia e stress, porta a dimenticare che “non avere tempo per meditare è come non avere tempo di guardare dove si va perché si è troppo impegnati a camminare” (Antonin-Dalmace Sertillanges). E si sa che così si potrebbe uscire di strada.

Al riguardo, è importante ricordare che la velocità non è importante di per sé. Ciò che importa è la rapidità, ossia l'arrivare a conseguire un risultato nel minor tempo possibile.

E in un contesto relazionale come quello dell'impresa la rapidità non dipende solo dalla velocità della corsa, ma anche, e soprattutto, dalla chiarezza della direzione presa, dalla dimensione dei possibili errori e ritardi e dalla capacità di cogliere le sincronie con le altre organizzazioni che partecipano al processo produttivo.

Tutto questo è possibile muovendo l'organizzazione secondo il ritmo giusto, ossia la giusta combinazione di velocità e lentezza, di azione e di pensiero, per imparare a vivere il presente “qui e ora” nella memoria del passato e nella ricerca del futuro desiderato.

O, per dirla con Richard Normann (2002), imparare ad essere “qui e ora” esuli del passato e visitatori del futuro, dunque abbandonando una prospettiva di azione tutta focalizzata sul breve termine.

d) *Il paradigma fondato sulla centralità del profitto* nei processi decisionali aziendali rivela i suoi limiti nella “vista corta” che lo caratterizza. Per sua natura, infatti, ricerca una massimizzazione dei risultati nel breve periodo inseguendo una visione finanziaria dell'attività d'impresa diretta a privilegiare uno dei partecipanti all'avventura aziendale, lo *stockholder*, il portatore di capitale.

In questo modo si dimentica che l'impresa prima di tutto è vita, vita delle persone che la compongono nei loro diversi ruoli per la costruzione del reticolo di relazioni che la configura con tutti i soggetti e le organizzazioni con le quali l'impresa interagisce. E come tutti gli organismi biologici l'impresa ha tempi che debbono venire rispettati.

Tutti soggetti ai quali l'impresa deve risposte coerenti con le loro attese per ottenere una legittimazione sociale, oltre che economica, ad esistere che la supporta in particolare nei momenti di crisi.

E queste risposte si fondano su un criterio ben più ampio del miope profitto. Si fondano, infatti, sul benessere che l'impresa diffonde nella rete in cui agisce attraverso la relazione con i lavoratori, i clienti, i fornitori, i finanziatori, la comunità territoriale fino alla futuribile relazione con le generazioni future, per non dire di una rispettosa relazione con l'ambiente naturale. Benessere la cui componente economica non è che una parte del tutto.

Il profitto mantiene ovviamente la sua rilevanza come indicatore di risultato e sostegno ai processi di sviluppo, ma l'azione strategica dell'impresa deve essere fondata sull'opzione del fare bene le cose che sono da fare e nel formulare proposte utili, funzionali, belle e sostenibili in una condizione di armonia delle relazioni.

E in questa prospettiva non sarà più l'impresa a cercare il profitto, ma il profitto a cercare l'impresa per la rilevanza che la comunità tutta assegna a chi è capace di progettare e realizzare prodotti e soluzioni che risolvono problemi e rendono la vita più piacevole, in un contesto di “longeva prosperità” (Braguzzi & Di Cesare, 2018).

e) *L'esigenza di recuperare il valore utopico del sogno.* All'origine dell'impresa sta sempre un sogno che può assumere anche caratteri di utopia intesa come visione irrealizzabile, impossibile da conseguire, ma che possiede un'importanza fondamentale per il semplice fatto che il disegnarla e l'avvertirla ha come risultato la tensione al suo raggiungimento.

La speranza apre le porte a questa possibilità e le mantiene aperte fino a quando l'entusiasmo contraddistinguerà il modo d'essere di un management aziendale che diffonde e coltiva questa dimensione emozionale in tutta la struttura organizzativa.

E in questa prospettiva utopica l'impresa potrebbe muovere nella direzione di quella che potremmo definire "umanità dell'impresa" attraverso la ricerca dei valori e dei caratteri che ne generano la bellezza, ne fanno una bella impresa, ossia un'impresa in armonia con tutti i soggetti con i quali interagisce. Armonia dinamica che va accudita e ricercata continuamente perché non rappresenta certo uno stock, bensì un'affascinante flusso in continuo divenire.

Da questo angolo di visuale si può dire che un'azienda sia bella quando non cerca il profitto, nella consapevolezza del fatto che il profitto più lo si cerca, meno lo si trova. Sa che il profitto è importante, ma è un risultato, un indicatore di salute e di buon funzionamento dell'azienda, non un fine. Il motore del suo processo è la produzione di benessere da diffondere nella propria rete di relazioni.

È bella quando non pensa solo a sé, ma pensa anche agli altri, a tutti i soggetti con i quali interagisce, per poter vedere la bellezza che è tutto intorno e attingere alla forza che esprime ed imprime alle relazioni.

Quando i processi decisionali sono alimentati dalla memoria, dal sogno e dall'idea di futuro e la fiducia è alla base della costruzione del sistema relazionale.

L'impresa bella è intrinsecamente etica, non per i vantaggi di immagine che questo atteggiarsi porta con sé, ma perché l'agire per il bene comune fa parte dei suoi valori.

Progetta le sue azioni in un orizzonte di lungo periodo armonizzando il tempo per il pensiero con il tempo dell'azione nel suo proporsi come il più creativo esperimento umano per migliorare la qualità della vita delle persone (Csikszentmihaly, 2007).

L'impresa bella non rinuncia certo alla produzione di valore per tutti i soggetti che partecipano all'avventura imprenditoriale e per la comunità in cui agisce e lo fa attraverso un processo produttivo fondato sul fare bene le cose che sono da fare e desiderando di conseguire gli obiettivi che si propone senza però farne un'ossessione (Herrigel, 1975; Redford, 2000).

L'impresa bella annovera tra i suoi valori la generosità, la solidarietà, la trasparenza, il rispetto, l'ascolto, l'amicizia, la vivacità, il sogno, la curiosità, la memoria, il dialogo, la diversità, il gioco e la sfida.

L'impresa bella sa superare i conflitti tra capitale e lavoro riuscendo a realizzazione sinergie organizzative che ne costruiscono la competitività e ne generano la forza di affrontare i momenti di crisi.

L'impresa bella è quella nella quale l'imprenditore vede sé stesso e visto dagli altri come artista, artefice, creatore di opportunità e di benessere e non come detentore delle condizioni finanziarie necessarie a innescare e sviluppare l'attività d'impresa.

\*\*\*\*\*

Ecco, le mie riflessioni si fermano a questo punto.

Quindi che dire? Mi auguro che i ragionamenti proposti siano riusciti almeno a comporre un quadro astratto che possa sollecitare i pensieri del Lettore, con l'obiettivo di cogliere dalla drammatica esperienza del Covid 19 uno stimolo a fare dell'impresa un'impresa bella, un'impresa armonica un'impresa costruttrice di un futuro di benessere per la comunità e per sé stessa.

Non lasciamo cadere questa sfida e questa occasione.

### Riferimenti bibliografici

- BACCARANI, C., & GOLINELLI, G.M., (2004), Fermate il mondo ...voglio scendere! Il vantaggio competitivo della riflessione, *Sinergie*, 63, pp. 5-9.
- BACCARANI, C., & BRUNETTI F. (2020), La seconda ondata pandemica, l'impresa e le cose che aiutano il futuro, *Management Notes.it Mark Up*, 19 novembre.
- BLOCH, E. (1994), *Il principio di speranza*, Garzanti, Milano.
- BRAGUZZI, P. & DI CESARE, P. (2018), Le Benefit Corporation, nuova forma di creazione di valore condiviso, *Convegno Annuale Sinergie Italian Journal of Management: Strategie in trasformazione e nuovi modelli per la creazione di valore*; Venezia; 14-15 giugno.
- CSIKSZENTMIHALY, M. (2007), *Buon Business. Successo economico e comportamento etico*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- ECO U. (2004), Se la parola è una sentenza, *La Repubblica*, 28 marzo.
- ECO, U. (2009), *Vertigine della lista*, Bompiani Editore, Milano.
- GUALTIERI, M. (2020), Nove marzo 2020, citata da Michele Serra, Mettersi in ascolto, *La Repubblica*, 10 marzo.
- HERRIGEL, E. (1975), *Lo zen e il tiro con l'arco*, Adelphi, Milano.
- LEC JERZY S. (1992), *Pensieri spetinati*, Bompiani, Milano.
- MAURO, E. (2020), Il lavoro degli altri, *la Repubblica*, 23 marzo.
- MINTZBERG, H. (2017), Enough of More, Better is Better, *Change This*.
- NORMANN, R. (2002), *Ridisegnare l'impresa*, Etas Libri, Milano.
- PAPA FRANCESCO, (2019), La speranza è l'aria che respira il cristiano, *Meditazione di Papa Francesco*, 29 ottobre.
- PAPA FRANCESCO (2020), *Meditazione del Santo Padre*, Sagrato della Basilica di S. Pietro, venerdì 27 marzo.
- REDFORD, R. (2000), *La leggenda di Bagger Vance*.
- RODARI, G. (1971), *Favole al telefono*, Einaudi, Torino.
- VARANINI F. (2020), Sostenibilità, *Personae C conoscenze*, 61.
- VARANINI F. (2020), *Le cinque leggi bronzee dell'era digitale...e perché conviene trasgredirle*, Guerini e Associati, Milano.

# LA COMPLESSITÀ DELLA SOSTENIBILITÀ. DALL'EVOLUZIONE STORICA ALL'INTEGRAZIONE NEL SISTEMA CAPITALISTICO

Ricevuto in data: 11/03/2021

Accettato in data: 17/05/2021

**Claudio Nigro**

Dipartimento di Economia, Università di Foggia

[claudio.nigro@unifg.it](mailto:claudio.nigro@unifg.it)

## Abstract

**Obiettivo:** Il lavoro mira a comprendere il fenomeno della sostenibilità attraverso il paradigma della complessità. La struttura sottostante dei fenomeni sociali è caratterizzata dalla presenza di eventi che appartengono a tre domini: *The Known*, *The Unknown* e *The Unknowable* (KuU) (Il Conosciuto, Lo Sconosciuto e Il Non-Conoscibile). Ciascun individuo è posto di fronte a sfide ed eventi continui che esercitano diverse configurazioni di KuU. La portata ed il conseguente rischio generato da un evento crescono esponenzialmente man mano che la parte Non-Conoscibile diventa preponderante.

**Metodologia:** L'approccio utilizzato per realizzare l'obiettivo atteso è stato quello di far emergere la intrinseca complessità del fenomeno che chiamiamo sostenibilità in tre diverse configurazioni:

1. *strumentale:* in base al contributo che essa può fornire ad un'organizzazione;
2. *storica:* attraverso una ricostruzione storica dei principali eventi accaduti negli ultimi 70 anni circa;
3. *semantica:* riflettendo sul significato delle relazioni tra le istanze di sostenibilità e alcune caratteristiche del sistema capitalistico, ponendo in rilievo alcuni paradossi.

**Risultati:** Nello sviluppare il percorso, la consapevolezza che il dominio del Non-Conoscibile rappresentasse la parte preponderante del fenomeno, racconta il risultato più importante del lavoro. Tali e tante sono le variabili che intervengono nel dibattito sulla sostenibilità che non è agevole proporre una teoria (e, comunque, non solo una) per il governo della stessa. Se la parte di varietà Non-Conoscibile si presenta immanente nelle diverse pieghe del dibattito scientifico e politico sul tema della sostenibilità, ad essa si possono ascrivere i limiti del lavoro.

**Originalità:** Sebbene ampia sia la letteratura sul tema della sostenibilità, il presente lavoro fornisce una lettura alternativa di un fenomeno complesso, al contempo tracciando interessanti sviluppi futuri della ricerca sono tanti. In primo luogo, in chiave manageriale, si potrebbe approfondire la strumentalità della sostenibilità estendendo l'analisi all'impatto che può avere il perseguimento della sostenibilità ai rischi di agenzia e, dunque, alla strutturazione della Corporate Governance. Sotto il profilo della ricostruzione storica, si potrebbe condurre un'indagine su serie storiche che abbraccino il periodo considerato e fondate su una base di dati multivariata che contempli al suo interno sia variabili macro che microeconomiche. Infine, sul piano dell'impatto semantico della sostenibilità, sarebbe interessante condurre una content analysis sugli speech e sui documenti ufficiali di un campione qualificato sia di istituzioni impegnate sul fronte della sostenibilità che di quelle aventi potere normativo. Ciò al fine di individuare eventuali dissonanze o incoerenze tra la disclosure sul tema e le policy effettivamente adottate.

**Parole chiave:** sostenibilità; complessità; *Corporate Social Responsibility*; reputazione; competizione istituzionale

## Abstract in inglese

**Purpose:** This contribution aims at analyzing the phenomenon of sustainability through the paradigm of complexity. The underlying structure of social phenomena is characterized by the presence of events belonging to three domains: The Known, The Unknown and The Unknowable (KuU). Each individual is faced with ongoing challenges and events that carry out different KuU configurations. The reach and the risk of an event grows exponentially as the Unknowable part becomes preponderant.

**Methodology:** The adopted approach was to expose the intrinsic complexity of the phenomenon of sustainability in three different configurations:

1. instrumental, based on the contribution it can provide to an organization;
2. historical, through the review of the main events that occurred in the last 70 years;
3. semantics, reflecting on the significance of the relationships between sustainability issues and some characteristics of the capitalist system, highlighting some paradoxes.

**Finding:** In developing the path, the awareness that the Unknowable domain represented the preponderant part of the phenomenon, shows the most important finding. There are so many variables that intervene in the sustainability debate that it is not easy to propose a theory (and, in any case, not just one) for its governance.

The main limitations of this work derive from the very fact that the part of the Unknowable variety is immanent in the different strands of the scientific and political debate on the topic of sustainability. The future research on the topic can take many different paths.

**Originality:** Despite widely literature on sustainability topic, this work provides an alternative reading of a complex phenomenon, at the same time tracing interesting research developments.

First, from a managerial point of view, the sustainability instrumentality could be investigated by extending the analysis of sustainability pursuit impact on agency risks and, therefore, on the Corporate Governance. From the historical reconstruction point of view, an investigation could be conducted on historical series over the considered period, based on a multivariate database that includes both macro and microeconomic variables. Finally, in terms of sustainability semantic impact, it would be interesting to conduct a content analysis on the speeches and official documents of a qualified sample of both the institutions involved on this specific theme and those with regulatory powers. This is to identify possible discrepancies or inconsistencies between the disclosure on the subject and the actual policies adopted.

**Keywords:** sustainability; complexity; Corporate Social Responsibility; reputation; institutional competition.

## 1. Introduzione

Il pensiero che si intende proporre in questo lavoro è quello del rifiuto alla radice del concetto di sostenibilità come un'ideologia, in ragione della sua intrinseca complessità. Il benessere sociale ed economico, finalità alla base della copiosa ed estesa narrativa della sostenibilità, non può mantenersi nell'alveo di una promessa perenne e vincolata a certe condizioni, così come avviene per qualsivoglia movimento ideologico. L'ideale è, per definizione, un qualcosa che ha valore a prescindere dalla realtà, dal tempo e dallo spazio. Ciò che è ideale si presta ad una narrativa che sta al di sopra, che trascende l'effettualità e che, in ultima battuta, consente di esprimere sulla realtà un giudizio morale, una valutazione acritica, una sentenza.

All'opposto, alla base della sostenibilità c'è un concreto e, a volte, cinico realismo, sotteso al quale vi è una irriducibile complessità determinata dalla numerosità degli attori coinvolti: a partire da ciascun individuo, interprete ed attore di pratiche in diversi ambiti del sociale, come cittadino e consumatore, come partecipante alla vita economica ed imprenditoriale, nonché, come rappresentante nelle istituzioni.

Intendere la sostenibilità come movimento ideologico nasconde o distorce tale complessità, facendo correre il rischio di argomentare e confrontarsi su posizioni e soluzioni astratte che difficilmente possano trovare concreta declinazione negli aspetti della quotidianità. Un movimento, una posizione, un valore resta ideologico fintanto non è in grado di potersi affermare e mantenere sul piano fattuale ed empirico ed, in quanto tale, non ha la forza di essere qui ed ora, nelle dinamiche che pesano.

Di contro, abbracciare un sano realismo consente di mantenere un adeguato livello di scetticismo sui fenomeni osservati e di riconoscere apertamente sia l'irreversibilità di certi mutamenti che l'esistenza di un conflitto tra un vecchio e un nuovo paradigma che non si risolve con la semplice fiducia nell'avvento di un nuovo mondo sostenibile. È realistica l'ammissione di tale conflitto, così come è realistico il riconoscimento del carattere temporale e, soprattutto, politico della sostenibilità. Viceversa, è idealistica la fede verso il perseguimento di modelli sostenibili di comportamento senza porsi qualche dubbio circa la potenziale attitudine dei *key players* globali (*in primis*, multinazionali e le istituzioni delle principali superpotenze mondiali) alla tendenziosità, al *decoupling*, all'arguta separazione tra i significati inseriti nella loro *disclosure* e la portata delle decisioni assunte. Infatti, discutere di sostenibilità necessita di un ricco contributo, di un concreto e reale sforzo nel comprendere e nel valutare la natura e la portata dei mezzi allocati dagli attori in campo e di come questi mezzi possano conseguire la finalità attesa, basata sulla sostenibilità (Nigro C., Petracca M., 2016).

L'errore da evitare è quello di non cadere in facili generalizzazioni, in posizioni preconette senza alcun valore pratico. Bisogna essere consapevoli (e, di conseguenza, realistici) che la sostenibilità *non può andare oltre gli uomini*, ossia non può trascendere la natura e la condizione storica e spaziale delle numerose comunità che popolano il pianeta. Infatti, se si discute di sostenibilità non la si può guardare come un fenomeno omogeneo e lineare. La sua non linearità dipende dalla multidimensionalità degli argomenti che ad essa si riconducono, nonché dall'insieme dei condizionamenti storici e spaziali prodotti dai principali attori che occupano i più significativi spazi di manovra nella scena economica e politica mondiale.

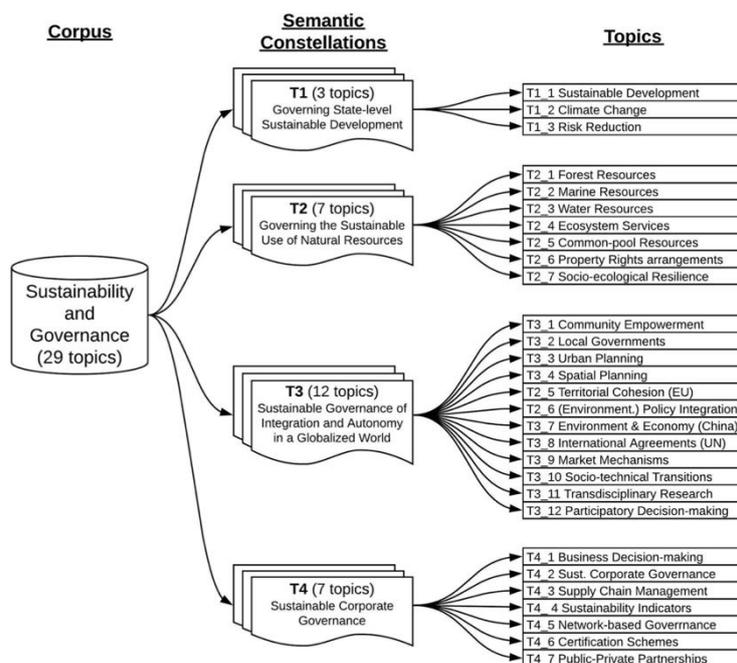
Nel tentativo di esprimere questa multidimensionalità e non linearità attraverso una funzione obiettivo generale che riassume diverse macro-variabili in grado di influenzare il *corso* generale degli eventi, in chiave di sostenibilità, dovremmo prendere, come minimo, in considerazione i seguenti elementi:

1. Contesto di riferimento (k): la discussione di qualsivoglia tema sociale non può prescindere dalla descrizione e dalla comprensione dei condizionamenti locali nello strutturare le preferenze individuali. Il contesto presenta caratteristiche:
  - a. Naturali, distinguibili in:
    - i. Valorizzate / non valorizzate
    - ii. Tutelate / non tutelate
  - b. Antropiche, classificabili in:
    - i. Livelli amministrativi:
      1. Locale
      2. Regionale
      3. Nazionale
      4. Sovranazionale
    - ii. Insediamenti urbani
    - iii. Aree rurali
    - iv. Aree produttive
2. Attori, suddivisi in:
  - a. Istituzioni, le quali a loro volta, si possono distinguere per:
    - i. Livello gerarchico di normazione;
    - ii. Obiettivi rilevanti, classificabili in:
      1. Obiettivi economici
      2. Obiettivi ambientali
      3. Obiettivi sociali
      4. Obiettivi militari
      5. Obiettivi politici
  - b. Stakeholders, a loro volta, classificabili mediante quattro drivers:

- i. Interessi/obiettivi propri o delegati
  - ii. Potere
  - iii. Legittimità
  - iv. Urgenza
- 3. Opzioni/scelte disponibili in capo a ciascun attore, per ognuna delle quali è necessario definire:
  - a. Profilo di rischio percepito
  - b. Criteri di valutazione del risultato atteso
  - c. Risorse allocabili
- 4. Metodologie multiattributo, multicriterio e multiobiettivo adottate per fare sintesi di tutte le variabili in campo, tra le quali (Mendoza G.A., 2006):
  - a. LP, Linear Programming
  - b. MOP, Multiple Objective Programming
  - c. MGA, Multi-Group Analysis
  - d. GP e WGP, Goal Programming e Weighted Goal Programming
  - e. CP, Compromise Programming
  - f. ELECTRE, Elimination Et Choice Translating Reality
  - g. AHP, Analytic Hierarchy Process
  - h. PROMETHEE e GAIA Methods
  - i. MAUT, MultiAttribute Utility Theory
  - j. Public and Social Choices
  - k. Altri criteri

La valenza informativa della struttura ad albero appena presentata risiede innanzitutto nella sua intrinseca complessità. Tale aspetto non ci consente agevolmente di fornire rappresentazioni complete dei fenomeni indagati, né di formulare previsioni sull'andamento dei fenomeni e neppure di poter comparare dinamiche che appartengono a contesti differenti. Infatti, volendo esplodere il solo punto 2.b.i (Interessi/obiettivi propri o delegati degli stakeholders), ci troveremmo di fronte ad un livello di complessità aumentata esponenzialmente (Billi *et alii*, 2021).

*Figura 1 – La semantica della dialettica tra sostenibilità e governance delle organizzazioni*



Fonte: BILLI M., MASCAREÑO A., EDWARDS J., 2021.

Inoltre, molte (potremmo anche rettificare con: *tutte* le più *critiche*) grandezze utilizzate nella tassonomia sfuggono a rappresentazioni gaussiane e, di conseguenza, le metodologie riportate nel punto 4 sono tutte affette da errori che inficiano la portata dei loro risultati in uscita.

L'accettazione di tale assunto epistemologico ha nel concreto una grande importanza. La struttura sottostante di tutti i fenomeni sociali è caratterizzata dalla presenza di eventi che appartengono a tre domini: *The Known*, *The Unknown* e *The Unknowable (KuU)* (Il Conosciuto, Lo Sconosciuto e Il Non-Conoscibile), laddove (Gomory R.E, 1995; Diebold F.X., Doherty N.A., Richard J.H., 2010):

- la *K* riferisce a una situazione in cui gli studiosi tendono a convergere verso un modello in grado di comprendere pienamente il fenomeno esperito. Tra questi ritroviamo i modelli scientifici di evoluzione di Darwin, oppure i principi generali della governance basati sulla presenza del problema di agenzia, o ancora i modelli di valutazione dei prezzi delle opzioni neutrali al rischio. Siamo nel campo del determinismo e la distribuzione di probabilità dell'evento è completamente specificata e sono noti a priori gli effetti o le conseguenze che l'evento può generare. *K* si riferisce, dunque, all'insieme delle teorie che hanno o che hanno avuto successo in un dato contesto e periodo storico;
- la *u* riguarda l'insieme delle speculazioni che non sono riuscite a diventare un paradigma generalmente accettato. La gestione del rischio di credito e la gestione del rischio operativo rientrano in questa categoria. Altri esempi potrebbero includere la performance dei mercati e delle istituzioni finanziarie nelle economie emergenti. Se *K* si riferisce alla teoria, allora *u* si riferisce all'ipotesi o, più debolmente, alla congettura. Nelle congetture si conosce la natura di un evento ma non è possibile assegnare ad esso una probabilità a priori di manifestarsi;
- infine, con la *U* si intende prospettare l'insieme delle situazioni rispetto alle quali non è possibile adottare un modello avente una qualche credibilità scientifica. In tali circostanze, il problema non è tanto riferibile alla comprensione del fenomeno, quanto, alla impotenza nell'osservare nel posto e nel tempo giusti il manifestarsi di certi eventi. In altri termini, nessuno cerca ciò che non sa di dover cercare e, pertanto, la comprensione degli eventi ricadenti nel

dominio della U può avvenire solo dopo che i loro effetti si sono mostrati. È il caso delle grandi crisi di sistema o dello scoppio di bolle sui mercati finanziari (Carolillo *et alii*, 2013). Inoltre, il dominio dell'Unknowable è caratterizzato anche dal rischio che, pur essendosi manifestato un fenomeno, resta una forte ambiguità nello spiegarne le cause, oppure peggio, nel comprenderne la portata.

Il voler tentare di comprendere la complessità della sostenibilità mediante i tre domini KuU ha condotto chi scrive nello strutturare il lavoro sulla base di tre configurazioni di percorso:

1. strumentale: in base al contributo che essa può fornire ad un'organizzazione;
2. storica: attraverso una ricostruzione storica dei principali eventi accaduti negli ultimi 70 anni circa;
3. semantica: riflettendo sul significato delle relazioni tra le istanze di sostenibilità e alcune caratteristiche del sistema capitalistico, ponendo in rilievo alcuni paradossi.

Rispetto al percorso strumentale, si tenterà di giustificare l'importanza del tema della sostenibilità negli studi di matrice manageriale. In tal senso, la ricerca di sostenibilità da parte delle organizzazioni imprenditoriali è legata alla necessità di utilizzare le sue dimensioni in chiave competitiva. Inoltre, sarà data evidenza ad un probabile condizionamento della reputazione, quale fattore di mediazione tra le performance dell'impresa e il comportarsi responsabilmente.

Mediante il percorso di ricostruzione storica della sostenibilità e, come vedremo, di altre dinamiche intimamente connesse ad esse (l'etica degli affari e la responsabilità sociale delle imprese), si è tentato di avvalorare l'ipotesi secondo la quale l'emersione o l'aumento della portata delle istanze di sostenibilità sia condizionata da eventi imprevisi di notevole portata appartenenti al dominio dell'*Unknowable*.

Si ritiene, infatti, "che nessuna 'etichetta' riferita a qualsivoglia fenomeno sociale possa apparire sulla scena *out of the blue* per, poi, diventare, oggetto di studio e di ricerca empirica. È, piuttosto, vero il contrario, ossia che il fenomeno sociale fosse già presente in diverse forme di interazione sociale – soprattutto in determinati contesti – nonché incorporato in pratiche ed artefatti di vario genere e che sia assurto agli onori delle cronache e all'attenzione di ricercatori e *practitioners* in una specifica epoca storica" (Nigro C., Petracca M., 2016).

In chiusura, si è tentato di far emergere quali sono le interazioni tra la portata semantica del concetto di sostenibilità e alcuni assunti del sistema capitalistico, con le sue modalità basilari di funzionamento e le sfide che esso dovrà sostenere in ragione dell'avanzare del nuovo paradigma; le dinamiche della competizione, distinguendo tra quelle che avvengono nel settore/industria di riferimento dalla competizione che definisco istituzionale.

## **2. Sostenibilità, responsabilità sociale delle imprese e reputazione**

La sostenibilità è diventata un concetto chiave sia in merito al piano politico, rientrando nelle agende dei diversi Governi, che nella ricerca scientifica, attraverso un copioso contributo da parte degli studiosi di tutto il mondo (Billi *et alii*, 2021). Nel corso degli anni, gli studiosi di discipline manageriali hanno proposto e sviluppato diverse versioni del ruolo sociale delle imprese: dal sostegno all'educazione alla tutela del livello occupazionale; dalla formazione dei dipendenti, alla salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro; dai diritti civili e delle pari opportunità, al rinnovamento urbano; da azioni filantropiche, alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività antropiche; dalla qualità dei prodotti/servizi, alla conservazione e ricreazione delle risorse naturali; dallo sviluppo culturale e delle arti, alle cure mediche, e così via.

Sul piano politico, diversi accordi internazionali – come gli obiettivi di sviluppo sostenibile e gli accordi sui cambiamenti climatici – sono emersi come espressione di un impegno crescente per il macro-tema della sostenibilità, sia a livello nazionale che transnazionale.

Pertanto, è chiaro che la sostenibilità ha invaso tanti campi del sapere, tra i quali quello economico generale e quello manageriale. Nella prospettiva manageriale, il tema della *sostenibilità* si accompagna sia alla *responsabilità sociale* che alla *reputazione*.

La *disclosure* prevalente sul tema può essere così riassunta:

*“Market share, sales volume, license to operate, loyalty and profitability are all organizational performance metrics influenced by people’s intents of purchasing, accepting, advocating for or investing in a brand. This intent is built on the perception people get from companies in dimensions such as:*

- 1. Product. They have good quality products that meet needs.*
- 2. Governance practices. They are open, transparent and ethical.*
- 3. Workplace practices. Equal opportunities are given among employees and they are rewarded fairly.*
- 4. Social responsibility. Social and environmental causes are supported.*
- 5. Leadership. They have bold leaders with a clear mission and vision of how to get there.*

*The public judgment of these attributes is the result (often unconscious) of paid, earned and owned media which people see every day. Sometimes it is a tweet, tv ad, or billboard that helps us assess whether a brand meets our values or not. People also use the power of digital to scrutinize these aspects of a company and to clear out their expectations.*

*Apart from RepTrak’s results, another recent study from Unilever says consumers are buying what brands advocate for and not just what they are selling. Studies show people are increasingly concerned about sustainability and want companies to be more transparent. Therefore, it’s vital that companies develop their corporate responsibility strategies (CSR) and communicate them throughout the most indicated channels. As the Rep Institute says, to avoid risk, companies must know how to proactively manage reputation, deliver on stakeholder expectations, and mitigate against risk by delivering on reputation assurances.”<sup>4</sup>.*

Nella letteratura manageriale viene, di fatto, a definirsi uno schema secondo il quale la sostenibilità, la responsabilità sociale e la reputazione siano tra loro mutuamente interagenti:

1. essere socialmente responsabili consente il perseguimento di uno sviluppo sostenibile;
2. è possibile misurare tale *commitment* attraverso dei parametri pesati e comunicarlo attraverso i diversi canali di comunicazione;
3. i target obiettivo della comunicazione (*stakeholder*) possono formarsi un’opinione sul livello di responsabilità sociale ed è così che l’organizzazione acquista reputazione sociale;
4. la reputazione sociale *consentirebbe* di ottenere migliori *corporate performances*.

Entrando, però, nello specifico dei nessi di relazione, è possibile far emergere alcune importanti problematiche, che informano il prosieguo della trattazione.

Innanzitutto, sul piano semantico, ritengo che quelli della sostenibilità e della responsabilità sociale siano ambiti di studio abbastanza chiari e immuni da eccessive interpretazioni: la CSR può essere intesa come l’insieme delle pratiche messe in atto dalle imprese al fine di sostenere

---

<sup>4</sup> <https://youmatter.world/en/most-reputable-companies-2020-forbes-reputation-institute/>

i principi dello sviluppo sostenibile, ossia di produrre un impatto positivo sulla società e di rispettare e preservare l'ambiente.

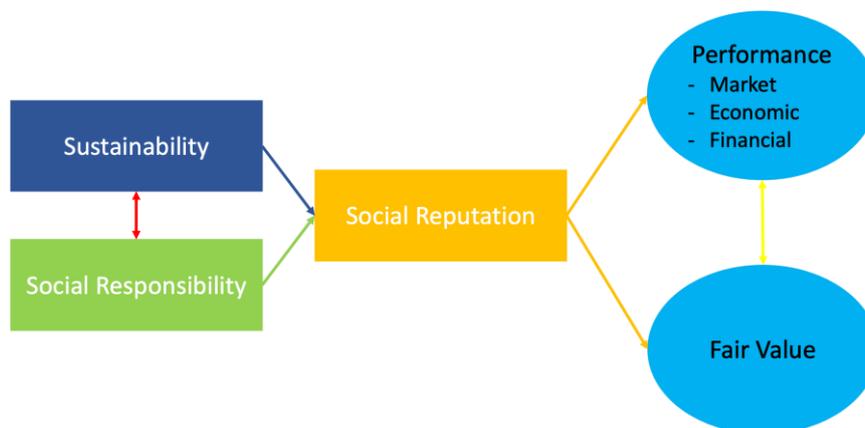
Se però osserviamo da vicino i parametri e dei relativi pesi che condizionano la classifica delle imprese che Fobes pubblica ogni anno, in ragione della più alta reputazione in chiave di *Corporate Social Responsibility*, si nota una causazione circolare (e, dunque, un problema epistemologico), dovuto alla presenza del punto 4 ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)):

1. Products and services (20,1%)
2. Corporate governance (14,8%)
3. Citizenship (14,4%)
- 4. Financial performance (13,2%)**
5. Innovation (13,1%)
6. Executive leadership (12,9%)
7. Workplace quality (11,5%).

Ciò a dire che la misura di un'organizzazione in chiave di impegno socialmente responsabile è condizionata dalle performance finanziarie le quali potrebbero essere state ottenute attraverso pratiche non socialmente responsabili.

Per evitare questa causazione circolare è necessario procedere attraverso la formulazione di una funzione obiettivo non ambigua, integrando le categorie proposte con quelle di *performance* e di *fair value*.

Figura 2 – La funzione obiettivo di performance e Fair Value spiegate mediante la Social Reputation

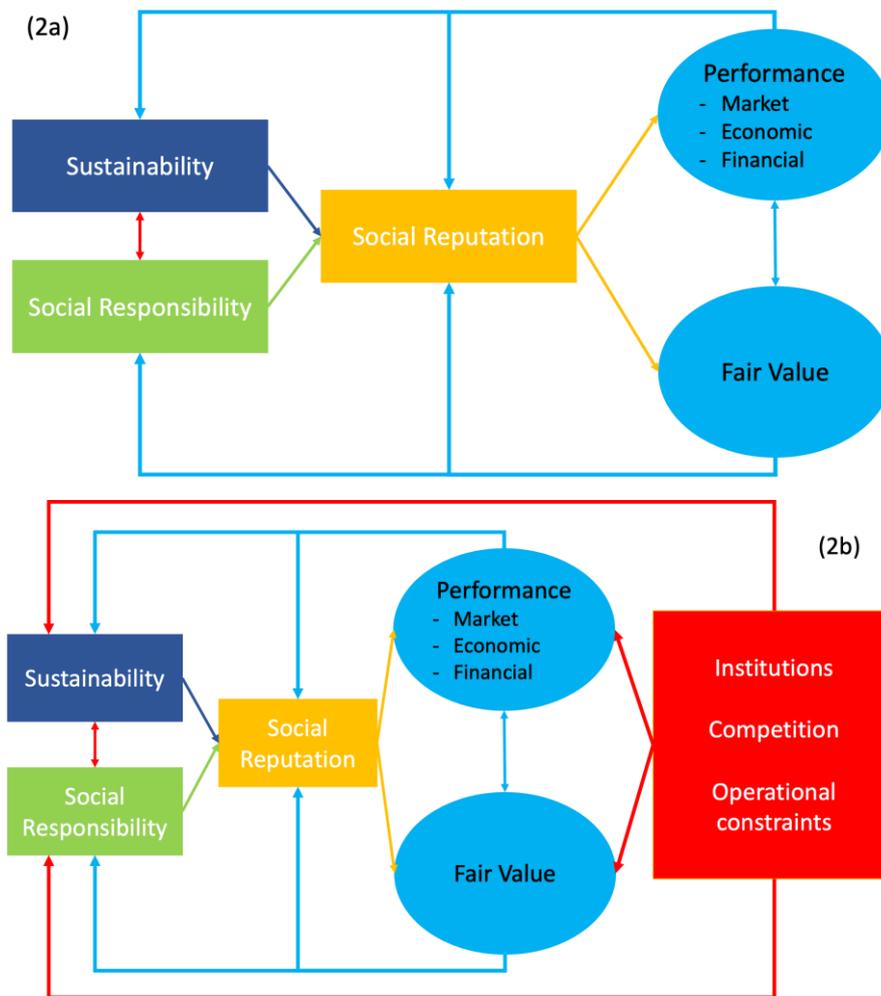


Fonte: elaborazione propria

La letteratura sul tema appare molto incerta nel certificare un certo nesso di relazione positiva tra performance e reputazione sociale. Ancor meno, è indagato il rapporto tra la reputazione sociale e il *fair value* di un'impresa. Il motivo è da ricercarsi attraverso due possibili giustificazioni:

1. Come accennato in precedenza, in merito al nesso di causazione circolare, le performance e il valore di un'impresa possono, di fatto, essere assunti come mezzi (cause) che contribuiscono ad aumentare gli investimenti e gli sforzi orientati ad accrescere la *Social Reputation* (Figura 2a);
2. esistono forze e dinamiche esterne allo schema che potenzialmente possono influire sulle prestazioni e il valore di un'organizzazione e che muovono da posizioni diverse, se non opposte, rispetto al perseguimento della *Social Reputation* (Figura 2b).

Figura 3 – I potenziali nessi di causazione nel circuito Social Reputation – Performance/Fair Value



Fonte: elaborazione propria

Tra le forze e dinamiche in grado di condizionare ed arricchire lo schema iniziale di causazione (2a), possiamo annoverare le politiche delle Istituzioni, la pressione competitiva e i vincoli operativi interni.

### 3. La domanda di responsabilità sociale nel tempo

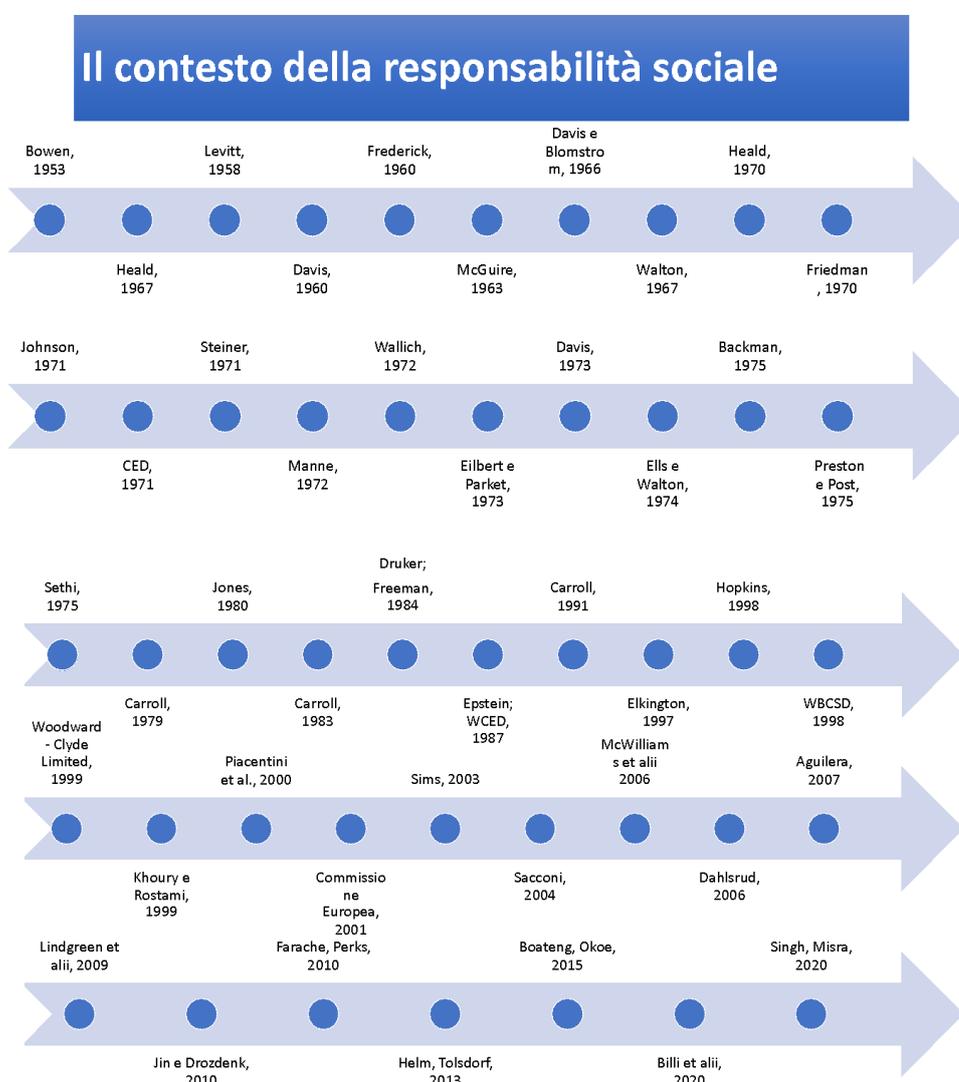
Prima di procedere è doveroso precisare che l'istanza di sostenibilità può essere considerata uno specifico *pillar* della più ampia categoria della responsabilità sociale delle imprese. Ciò a dire che, un'organizzazione che vuole conquistare un posizionamento basato sulla responsabilità sociale dovrà inevitabilmente confrontarsi con le problematiche legate alla sostenibilità ed investire risorse per la loro risoluzione. Questo aspetto è stato già osservato nel paragrafo precedente, laddove, all'interno dei criteri del ranking Forbes rientrano elementi di valutazione di obiettivi rivolti ad altri stakeholders (gli azionisti in primis), le cui istanze potrebbero essere potenzialmente in conflitto con quelle che rinviano alla sostenibilità.

Dal primo intervento di Bowen, del 1953, al 2020, le pubblicazioni accademiche sulla responsabilità sociale sono state copiose: 292.230 eventi nel solo database Web of Science (WoS), provenienti da 15.737 riviste diverse e più di 100.000 singoli autori (Radkau J., 2007, 2014; Billi *et alii*, 2021).

Dalla lettura dei contributi si evince che lo sviluppo del tema della responsabilità sociale ha coperto sia gli aspetti categoriali, che quelli legati alla metodologia della ricerca, segnatamente alla:

1. circoscrizione delle istanze di responsabilità (categorie), rispondendo alle domande: cosa si intende per responsabilità sociale? In questo senso, nel tempo, è venuto a formarsi un nuovo vocabolario che è andato ad integrare quelli via via in uso, arricchendo così i manuali di economia e di management;
2. definizione delle modalità per l'individuazione e la comprensione dei comportamenti socialmente responsabili (metodologia), fornendo un riscontro a questioni, del tipo: come può essere misurato il livello di responsabilità sociale? Quand'è che un'organizzazione è socialmente responsabile? La responsabilità sociale deve far riferimento ai solo comportamenti volontari o vi rientrano anche quelli di osservazione delle norme?

**Figura 4 – I principali contributi sul tema della responsabilità sociale delle imprese, dal 1953 al 2020**



Fonte: elaborazione propria

Tale enorme sforzo concettuale e di ricerca è stato prodotto in soli 70 anni ed ha certamente attraversato una serie di periodi storici i quali, ad avviso di chi scrive, hanno contribuito a dare

enfasi e ad accelerare gli sforzi nel rendere il tema centrale nel dibattito scientifico, sociale e, soprattutto, politico.

Ed è proprio partendo dal piano politico che è possibile collocare tale crescita del fenomeno in cornici storicamente definite, in ciascuna delle quali è possibile rinvenire un'istanza sociale potenzialmente in grado di sensibilizzare la comunità accademica ad occuparsene e le Istituzioni tutte ad intervenire nel regolamentarlo (oppure, a non impegnarsi).

**Figura 5 – Le istanze di responsabilità sociale alle imprese, nella storia contemporanea**



Fonte: elaborazione propria

Come si evince dalla Figura 4, a partire dagli Anni '50 del secolo scorso, subito a ridosso della Seconda Guerra Mondiale, le principali economie del Pianeta hanno vissuto una serie di eventi che hanno generato conseguenze, sia economiche ma, soprattutto, sociali. Ognuno di questi ha così contribuito alla modellazione del sistema simbolico e materiale all'interno del quale si muovono sia gli operatori economici e sociali che le Istituzioni.

Ciò che si intende far emergere, con il prosieguo della trattazione, è che, se si accetta l'opzione metodologica di inserire gli *issues* della sostenibilità all'interno di una funzione obiettivo che restituisca un *ranking* di responsabilità sociale delle imprese, il concetto di responsabilità sociale delle imprese ha vissuto due grandi momenti, segnati da due eventi:

1. le crisi energetiche degli Anni '70. Non è un caso che il termine 'sostenibilità' abbia iniziato a diffondersi all'interno della letteratura scientifica, proprio a partire da questo periodo;
  2. l'accordo di Kyoto ed la triple bottom line "*Planet, People, Profit*" di Elkington, del 1997.
- Attraverso questi due eventi è possibile definire le tre epoche con:
- periodo dell'etica imprenditoriale: Anni '50 e '60;
  - periodo della responsabilità sociale delle imprese: Anni '70, '80 e '90;
  - periodo della sostenibilità: il Nuovo Millennio e gli Anni '10.

Molti dei concetti espressi in questo contributo, quali quelli appena utilizzati – ossia, di etica, responsabilità sociale, di sostenibilità – sono spesse volte sovrapposti. La loro separazione risulta difficile perché tali concetti sono contestualizzati, socialmente negoziati e, dunque,

assumo significati differenti a seconda della latitudine e del tempo. Pertanto, quando si fa pone l'accento sulla separazione tra due periodi temporali, differenziando quella dell'etica imprenditoriale dalla responsabilità sociale e questi rispetto al periodo successivo della sostenibilità, si accetta un compromesso che è importante illustrare e sarà fatto per tutti i periodi di riferimento.

A tal proposito, si è ritenuto potesse essere utile proporre una ricostruzione storica, al fine di evidenziare un vero e proprio processo di sedimentazione di costrutti cognitivi che abbiano potuto concorrere a formare una coscienza su una pletera di temi che, al termine, hanno definito il fenomeno della sostenibilità.

### **3.1. Il periodo dell'etica imprenditoriale (Anni '50 e '60)**

Nel primo periodo storico preso in considerazione, dagli Anni '50 ai '60, il dibattito si è prevalentemente concentrato sulle responsabilità che un businessman dovrebbe avere nei confronti della società civile, affinché l'organizzazione che rappresenta possa assumere i crismi di entità socialmente impegnata.

Se si accetta l'idea che nessun costrutto sociale possa emergere *out of the blue* ma che, anzi, ogni etichetta venga a formarsi grazie ad una lenta ma costante sedimentazione di pratiche, risulta agevole dimostrare che è a partire dagli Anni '20 negli Stati Uniti che i primi dibattiti sul tema della responsabilità 'allargata' delle imprese iniziano a proporsi al grande pubblico, attraverso i media. Sono gli anni nei quali le organizzazioni sindacali ed alcuni gruppi di interesse tendono ad esercitare forme di pressione democratica verso alcune categorie di businessman. Si pensi alla denuncia dei cosiddetti *robber barons* (imprenditori che accumulavano grandi quantità di denaro, costruendo enormi fortune personali, generalmente praticando concorrenza sleale) esaltando le imprese dei *trustbuster* (smontatori di monopoli), come fu definito il presidente Theodore Roosevelt, per aver messo fine a 44 imprese monopolistiche, durante il suo governo.

L'incrollabile fede nella piena e libera concorrenza del periodo è sancita da due momenti normativi: lo *Sherman Antitrust Act* (1890) e il *Clayton Antitrust Act* (1914). In questi due atti è possibile rinvenire una logica di sostenibilità riferita ad un sistema: quello capitalistico. L'evitare posizioni di monopolio avrebbe potenzialmente garantito la risoluzione di diverse problematiche di ordine sì economico ma soprattutto sociale. Il pensiero di fondo è che solo attraverso l'eliminazione delle barriere alla libertà economica e delle posizioni di rendita (quale lo è quella del monopolista) sarebbe stato possibile liberare risorse da allocare per lo sviluppo sociale (Battilani P., 2014).

Eliminate le barriere alla libera concorrenza, il capitano d'industria avrebbe potuto dedicarsi a progetti che includessero portatori di interessi diversi dagli azionisti, tra i quali: il *profit sharing* con i dipendenti; forme di welfare introdotte dalla contrattazione sindacale; costruzione di una nuova immagine pubblica basata sulla filantropia e donazioni a scopo di beneficenza, oppure sulla creazione di fondazioni ed associazioni che garantissero i servizi sanitari o assistenziali delle comunità in cui le imprese operano (Heald M., 1970). È il caso, ad esempio, della Carnegie Foundation (1913), introducendo il concetto dell'"arte di spendere i soldi dell'impresa per il benessere comune"; oppure, della donazione di 183 milioni di dollari, da parte di J.D. Rockefeller, per la creazione della "Rockefeller Foundation" (Zunz O., 2011).

All vero salto di paradigma, che ha condotto alla moderna formulazione della responsabilità sociale delle imprese, si registra negli Anni '30 con A. Berle e G. Means (1932). In particolare, durante il *New Deal* di Franklin D. Roosevelt, Berle diviene un consigliere di Roosevelt e con l'opera scritta a quattro mani con Means, *The Modern Corporation and Private Property*, essi affermano che l'impresa capitalistica è un'istituzione caratterizzata dalla separazione tra proprietà e management (Berle A., Means G., 1932). Oltre alla discrezionalità del management, i due autori pongono l'accento sul come l'ascesa di manager professionisti avesse spezzato il link tra capitalismo e responsabilità morale verso la società in cui le imprese operano. Ed è così che sui manager (e non più sui capitalisti) si focalizza l'attenzione, in chiave di responsabilità sociale (Dodd E.M., 1932). Le imprese, con a capo il management, sono sempre più viste come istituzioni, al pari del Governo o della Banca Centrale, e dunque caricate di obblighi sociali da adempiere (Eberstadt N., 1973).

Con i lavori di C.I. Barnard (1938), *The Functions of the Executive* e di J.M. Clark (1939), *Social Control of Business* e di T.J. Krep (1940), *Measurement of the Social Performance of Business* emergono i primi riferimenti alla responsabilità sociale di impresa. In particolare:

- Barnard pone in rilievo l'importanza e l'influenza che l'ambiente esterno poteva avere sui processi decisionali di cui il management era responsabile. Oltre alle capacità tecniche, la leadership avrebbe dovuto informarsi a doti morali;

- Clark introduce il concetto di società come arbitro teso a punire condotte individualistiche promosse dal libero mercato;

- Krep utilizza per la prima volta il termine di social audit, ossia di uno strumento capace di implementare, controllare e comunicare le attività socialmente 'responsabili'.

Successivamente, anche H. Simon, nel suo *Administrative Behavior* (1947) fornisce una sua chiave di lettura sul "ruolo responsabile" del management nei confronti della propria comunità e che tale responsabilità dovesse superare la semplice *compliance* alle disposizioni normative, e che i manager dovessero essere in grado di instaurare relazioni di fiducia con la propria comunità.

Così, il periodo successivo, quello degli Anni '50, che si apre con il boom economico e la crescita demografica, durati per più di 20 anni, la questione morale del businessman diviene centrale nel dibattito sul rapporto impresa-società.

Ogni settore dell'economia riceve un grande impulso dalle scoperte ed invenzioni prodotte nel periodo bellico precedente. Sommando a questo impulso anche un costo contenuto della manodopera e delle materie prime (in primis, il petrolio), le imprese sono state in grado di far fronte alla sempre più crescente domanda di prodotti e servizi. Qui, il dibattito sulla responsabilità sociale focalizza la sua attenzione prevalentemente sull'etica dell'uomo d'affari (Bowen, 1954) e sulle obbligazioni morali che questi ha nei confronti della società, per effetto del contributo che quest'ultima fornisce al primo (Heald, 1957).

Con il presentarsi sulla scena dei movimenti sociali degli Anni '60, orientati alla ricerca di un maggior impegno da parte della politica in funzione delle istanze di tutela della persona e dalla rimozione di ostacoli alla libera formazione del pensiero, all'uomo d'affari viene richiesta una responsabilità qualificata a favore della società. Davis (1960), McGuire (1963) e Davis e Blomstrom (1966) pongono l'attenzione sulla necessità affinché le decisioni e le azioni delle imprese debbano andare oltre gli obblighi economici e legali (*compliance*) imposti dal legislatore, assumendosi volontariamente la responsabilità verso la società.

### **3.2. Il periodo della responsabilità sociale (Anni '70, '80 e '90)**

Ora proviamo ad analizzare il periodo storico in cui la CSR si è definitivamente affermata nel mondo accademico e d'impresa, tra gli Anni '70 e la fine del XX Secolo.

In questo arco temporale, è possibile affermare e dimostrare che la CSR diviene una cornice epistemologica all'interno della quale si dipartono nuovi temi. Non a caso, in questo lasso di tempo, iniziano a circolare studi sulla *Corporate Social Performance* (CSP), sulla teoria degli Stakeholder, sulla *Corporate Citizenship* e a definire la semantica del futuro concetto di sostenibilità (Carroll A.B., 2008).

A seguito di devastanti incidenti ambientali (Chernobyl, Exxon Valdez) e di scandali aziendali di incredibile portata (Enron, Deloitte, Parmalat, Cirio), in questo periodo, viene a rafforzarsi l'idea che sia necessario inglobare all'interno del tema della Corporate Governance gli assunti che si erano andati delineando nel periodo storico precedente.

Da vincolo da osservare o meno, l'essere socialmente responsabili assume così un carattere strategico, una vera e propria leva per la creazione di valore per gli stakeholder, tra i quali assume rilievo ma non centralità assorbente, la funzione degli azionisti.

Sia gli Studiosi che tendono a (ri)definire il framework teorico che quelli che conducono ricerche empiriche indirizzano gli sforzi nella direzione di sviluppare modelli e/o schemi che possano supportare o indirizzare il *decision maker* verso un miglioramento delle performance complessive delle organizzazioni, includendo nelle proprie funzioni obiettivo, anche gli issues della responsabilità sociale.

Nello specifico, gli Anni '70 possono essere ricordati sia per il manifesto della rivoluzione culturale del 1968 che per il periodo della prima grande crisi avutasi a partire dal dopoguerra.

Gli effetti dell'esplosione dei movimenti e moti del 68 si sedimentano nelle coscienze degli individui, proprio in questo periodo, introducendo un nuovo vocabolario ricco di concetti legati al superamento

dell'autoritarismo e del moralismo degli anni precedenti. L'opinione pubblica viene, così, coinvolta in una nuova forma di ideologia che, come accaduto nel periodo illuminista, tende alla diffusione di uno spirito critico in ogni campo dell'agire umano, nella pretesa di modificarne radicalmente gli assunti di base.

Nel 1971, negli Stati Uniti, la Commissione per lo Sviluppo Economico (Committee for Economic Development – CED) pubblica un importante rapporto commissionato da David Lilienthal, attraverso il quale viene dato risalto al nuovo ruolo che il sistema economico avrebbe dovuto assumere nel servire costruttivamente i bisogni della società.

Ma è la *prima crisi petrolifera del 1973* ad aprire una nuova stagione. Si ritiene che sia da lì che partano le richieste, fattesi via via crescenti negli anni a seguire, di un impegno più significativo da parte del sistema economico nel supportare i bisogni della società e nel prendersi in carico di mantenere e migliorare l'ordine sociale, messo a dura prova dai movimenti culturali. Sul piano economico, in pochi anni, si passa da una crescita media del PIL globale del 3,8%, registrata nel ventennio precedente, ad una forte stagflazione, segnata dal *secondo shock petrolifero* nel biennio 1979-80.

A seguito della crisi, Davis (1973), Ells e Walton (1974), Backman (1975), nonché Carroll (1979) – con il primo di due importanti pietre miliari sul tema – condividono la visione della CED e rilanciano una visione del fare impresa che inglobi al suo interno obiettivi di natura etica e filantropica.

*“[CSR] encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations”  
(Carroll, 1979)*

Successivamente al periodo della rivoluzione culturale e alle due crisi avutesi degli Anni '70, il decennio che segue si contraddistingue per una forte ripresa, nonché per la continuazione delle lotte sociali tra i propugnatori del Welfare State e i sostenitori delle politiche liberiste. Così, mentre il manifesto del laburista Richard Titmuss invita lo Stato ad intervenire per “ridurre le diseguaglianze proprie della condizioni di dipendenza”, come la vecchiaia, vedovanza, malattia, disoccupazione e così via, i modelli liberisti ed individualisti – sopra tutti, quelli della Thatcher in UK e di Reagan negli USA –, tendono a strutturare un sistema socio-economico di riferimento nel quale “l'individuo farà comunque meglio da sé, e se fallisce vuol dire che non era all'altezza”. Non è certamente questa la sede per affrontare questo conflitto tra visioni del mondo e valori, così come avvertito in quegli anni, ma, sicuramente, lo *shift* di paradigma nella qualificazione della responsabilità sociale delle imprese, ricalca il risultato finale dello scontro avviatosi a partire dal 1968: si passa, infatti, da una visione per la quale l'impresa dovesse farsi carico di responsabilità verso la società in generale, come avvenuta in passato, ad un approccio basato sulla valutazione delle istanze provenienti da specifici gruppi di interesse (*Stakeholder*). Jones (1980), Freeman (1984), Epstein (1987), sono solo alcuni dei promotori di tale cambio di paradigma.

A ben vedere, questo cambio di prospettiva è rivoluzionaria: sul piano concettuale, la visione per stakeholder supera la generalizzazione legata al ‘bene collettivo’ e pone ordine e rende chiaro quali debbano essere le istanze da preferire e da inglobare nelle strategie e nelle attività operative delle imprese; su un piano fattuale, viene accettato ed adottato un principio di rilevanza dei gruppi di interesse e delle istanze ad essi collegate, favorendo così una logica di opportunità, a seconda del potere dell'interlocutore e della legittimità ed urgenza delle istanze.

Accettando tale logica, le organizzazioni impegnate in progetti socialmente responsabili diventano vere e proprie mediatrici di interessi ed istanze, ancorché contrapposti, non facilmente conciliabili. E, anzi, l'enorme sproporzione nella distribuzione del potere tra i gruppi in lotta, volge a favore delle grandi corporation. Esse si dimostrano capaci sia di assumere posizioni non ambigue in un tempo rapido, che, soprattutto, di riuscire più efficacemente a condurre le proprie istanze presso i tavoli negoziali e ad agire sulle agende politiche dei governi nazionali.

*“[CSR] is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society...” (Jones, 1980)*

*“...stakeholders (...) need active participation for successful CSR implementation...”  
(Freeman, 1984)*

Dagli Anni '80, la visione per stakeholder si è trasformata in un vero e proprio paradigma, ancora oggi dominante, negli studi sulla CSR.

Nel frattempo, le problematiche riguardanti il clima iniziano a produrre tensioni internazionali. Come quella creata tra USA e Canada, avente per oggetto l'inquinamento da nubi di anidride solforosa prodotte dalle centrali elettriche americane, le quali ricadendo sotto forma di pioggia acida, hanno rovinato estesi territori del Canada orientale e degli Stati Uniti. Di fronte alla proposta dei funzionari federali di indurre le imprese elettriche americane di installare depuratori in grado di rimuovere l'anidride solforosa dagli scarichi delle centrali elettriche, le stesse rispondono che il costo di una simile soluzione li avrebbe rimandati indietro al Medioevo<sup>5</sup>.

Sempre negli Anni '80, un nuovo problema si affaccia all'orizzonte: la scoperta del buco nell'ozono sopra le regioni polari. Già osservato nel 1974 da Sherry Rowland, dal 1982 il problema inizia a preoccupare gli scienziati e i governi dei Paesi più industrializzati. Le decisioni in merito, in sede internazionale, sono state molto controverse: da un lato, 90 Paesi mettono a bando i gas CFC (clorofluorocarburi), ritenuti la principale causa del problema; dall'altro, nazioni come gli URSS e la Cina esitano a rinunciare alla produzione di CFC, in ragione del fatto che non avrebbero potuto garantire un cambio repentino dei processi in corso.

In questi anni, i due casi citati rappresentano solo la parte visibile di un enorme iceberg, tanto che, nel 1988, è costituito l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) con una Risoluzione delle Nazioni Unite. Lo scopo di tale organismo è quello di produrre regolarmente relazioni scientifiche sullo stato della conoscenza sul cambiamento climatico.

Negli Anni '90, a causa dei processi di liberalizzazione e di dematerializzazione delle dinamiche di creazione di valore, i principali Stati occidentali iniziano (potremmo sostenere, *paradossalmente*) a spogliarsi di una serie di impegni rientranti nella sfera della responsabilità sociale. Di contro, le New Company operanti in settori fondamentali, quali quello sanitario, finanziario, delle energie e delle infrastrutture, che precedentemente appartenevano alla sfera del controllo pubblico e che sono divenute, a tutti gli effetti, soggetti giuridici di diritto privato, sono investite da un *proto principio di sussidiarietà*. Tali imprese, nell'assumere a sé una serie di funzioni proprie dello Stato, segnatamente alle responsabilità sociali nei confronti dei diversi pubblici di riferimento, avvertono una duplice necessità. Da un lato, c'è bisogno di sviluppare piani, implementare processi ed allocare risorse per rispondere alle diverse istanze degli stakeholder. Dall'altro, c'è l'esigenza di certificare i risultati ottenuti, con un oggettivo grado di precisione, e di comunicarli mediante rapporti ed atti ufficiali. Tali spinte (di implementazione di *operations* e della *disclosure*) hanno consentito la diffusione del concetto di *accountability*, ossia delle prassi, in realtà già avviate negli Anni '70 e propagate a macchia di leopardo) di rendicontazione formale e di comunicazione trasparente degli sforzi prodotti e dei risultati conseguiti dalle organizzazioni, in chiave di responsabilità sociale.

Il management delle organizzazioni, dovendosi muovere in questo nuovo paradigma di responsabilità sociale, è chiamato ad assolvere ad un duplice impegno fondato su due pilastri:

1. garantire un adeguato ritorno per gli azionisti (primo pilastro);
2. assicurare il perseguimento di fini sociali, attraverso la rendicontazione veritiera e la comunicazione trasparente delle proprie attività (secondo pilastro).

Il lessico del management si arricchisce, così, di nuovi concetti: oltre a quello di *Accountability* e di *CSR*, è introdotto e inizia a prendere corpo quello di *Corporate Governance*. Essa riferisce all'insieme di strumenti che, intervenendo sui processi di nomina e di controllo dell'operato dei manager, consente l'allineamento degli interessi dei diversi stakeholder in campo.

La diffusione rapida della filosofia della Corporate Governance è da ascrivere anche al contributo proveniente da Jensen e Meckling, sviluppato negli Anni '70, riguardante l'*Agency Theory*: in contesti di operatività sottoposte ad incertezza e rischio, nonché, in cui vi siano probabilità nel verificarsi di asimmetrie informative, è necessario introdurre regole e strumenti tesi al contenimento di comportamenti opportunistici. Ed il contesto delle relazioni multi-stakeholder risulta essere foriero di un opportunismo potenziale in grado di produrre comportamenti ambigui o *decoupled*, ossia di sdoppiamento tra i reali processi interni (orientati all'efficienza economica) ed una comunicazione

---

<sup>5</sup> <https://www.smithsonianmag.com/science-nature/the-political-history-of-cap-and-trade-34711212/>

prodotta all'esterno che punti all'allestimento di una *dressing window* (intesa come operazione di facciata).

Attraverso i meccanismi di corporate governance, ai manager è richiesto di migliorare le relazioni fiduciarie con i vari stakeholder, così come suggerito da Freeman e dai suoi sostenitori. Viene, così, a definirsi una struttura tridimensionale della CSR (Kuldeep S., Madhvendra M. 2021):

6. CSR1 (verso la comunità): tale dimensione contiene le azioni volte alla beneficenza, al miglioramento della qualità della vita e al sostegno finanziario alla comunità (arte, cultura, istruzione, salute);
7. CSR2 (verso i dipendenti): consiste nelle attività socialmente responsabili finalizzate a migliorare il benessere dei dipendenti;
8. CSR3 (verso i clienti/fornitori): comprende le azioni volte a migliorare la qualità dei servizi e dei prodotti, nonché a rendere trasparente il flusso di informazioni e ad implementare processi efficaci per la risoluzione dei reclami.

Nel frattempo, in alcune delle più importanti economie, le Istituzioni dei Paesi di riferimento danno avvio a tavoli di confronto sull'importante tematica dell'impatto ambientale di numerose attività umane. Il primo atto di diplomazia internazionale, meritevole di menzione, è certamente il *Protocollo di Kyoto del 1997*, licenziato da ben 186 Paesi. Per dovere di cronaca e per fornire una prova di quanto la questione della sostenibilità sia più complessa di quanto sembri, è necessario ricordare che gli Stati Uniti d'America – allora come oggi, la prima potenza mondiale – non abbia mai ratificato e che altri 22 Nazioni non abbiano mai applicato il protocollo di Kyoto.

“...Planet, People, Profit...” (Elkington, 1997)

### 3.3. Il periodo (in corso) della sostenibilità

Per quanto oggi i termini “sostenibile” e “sostenibilità” siano pervasivi, tali concetti hanno iniziato a circolare, come abbiamo potuto poc'anzi osservare, solo a partire dagli Anni '70, per affermarsi, in tutta la sua portata, quasi al termine degli 'Anni 90, quando il presidente degli Stati Uniti, Bill Clinton, diede il via al Consiglio sullo sviluppo sostenibile (*Council on Sustainable Development*).

Ma, nel 1996, Bill McKibben, un importante ambientalista, scrive un articolo sul New York Times in cui respinge il concetto di sostenibilità come una *buzzless buzzword*, ossia una “parola d'ordine senza parole”, “nata in parte nel tentativo di offuscare e che mai avrebbe preso piede nella società tradizionale”<sup>6</sup>. McKibben denuncia il fatto che il concetto di sostenibilità non abbia mai fatto il salto necessario per renderlo sostanziale, superando la mera formalità di un sistema economico che, pur adottando tale concetto nelle loro *disclosure*, preferivano ricorrere ad assetti produttivi tradizionali, mascherando così il degrado ambientale in corso.

Con il senno di poi (quello attuale), si può dar ragione a McKibben, solo per la prima parte delle sue osservazioni, ossia, al fatto che ‘allora’ il termine potesse rappresentare una *dressing windows* mediante la quale mascherare la realtà dei processi imprenditoriali; non già – ed è qui che ha avuto torto – il fatto che la sostenibilità non avrebbe mai preso piede, rappresentando uno stato di cose future caratterizzato da un rapido declino della “sostenibilità”.

Utilizzando il motore Ingrams di Google, è possibile dare evidenza a questa critica, rispetto alle previsioni di McKibben e alla sostenibilità come *buzzless buzzword*.

**Figura 6 – La ricorrenza dei termini Business Ethics, Corporate Responsibility e Sustainability su Google Books Ngram (1870-1970)**

---

<sup>6</sup> <https://www.nytimes.com/1996/04/10/opinion/buzzless-buzzword.html>

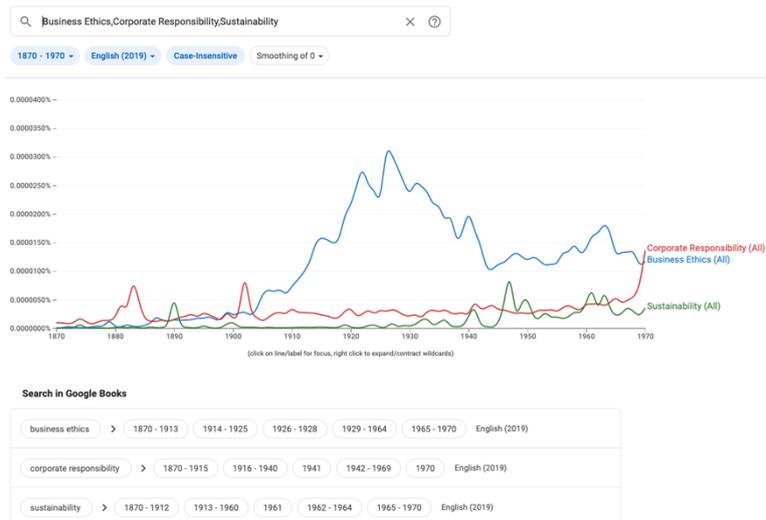
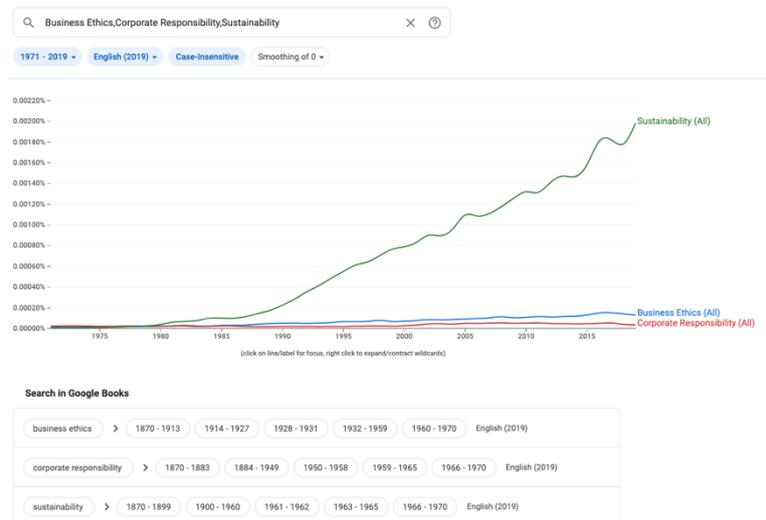


Figura 7 – La ricorrenza dei termini *Business Ethics*, *Corporate Responsibility* e *Sustainability* su Google Books Ngram (1971-2019)



Come si evince dai due grafici, è dal 1980 che si registra una vera e propria esplosione di volumi e articoli che utilizzano la parola sostenibilità, sia nei titoli che nel contenuto, aiutando a favorire, in una logica di rendimenti crescenti, l’ampliamento dei temi ricadenti all’interno dell’etichetta stessa. Ad oggi, effettuando una ricerca su Google, ritroviamo circa 31 milioni di risultati, in lingua italiana, e ben 859 milioni di risultati in lingua inglese.

La terza epoca si apre così con un *sentiment* diffuso e condiviso all’interno del quale i governi, le comunità, le organizzazioni e gli individui di tutto il mondo cercano di allinearsi ai principi di base della sostenibilità. Si percepisce un sempre più crescente desiderio di creare una società Dall’accordo di Kyoto, nel 1997, il concetto di sostenibilità si è ancorato a quello di cambiamento climatico, in ragione di un assalto umano agli equilibri ecologici globali, basato su una industrializzazione massiva e cinica. Ed è proprio per controbilanciare questo cinismo che l’opinione pubblica si è coalizzata per contrastare un sistema economico che ha drenato il mondo di molte delle sue risorse limitate, tra cui acqua dolce e petrolio, ha posto le basi per generare crisi finanziarie globali e, in definitiva, ha accresciuto ed esacerbato la disuguaglianza sociale in molte parti del mondo. E nel coalizzarsi, si è esponenzialmente *alzato il volume delle*

*richieste verso i governi* di assicurare città vivibili e sicure con abbondanti spazi verdi; edifici che garantiscano l'autosufficienza energetica; ampliare le reti di trasporto pubblico per diminuire la dipendenza dalle automobili; realizzare sistemi e filiere agroalimentari in grado di produrre cibo a sufficienza per soddisfare i bisogni umani senza degradare il suolo e i corsi d'acqua con prodotti dannosi e senza ricorrere all'ingegneria genetica per realizzare organismi geneticamente modificati.

Con il Nuovo Millennio, Paul Crutzen e Eugene Stoermer avanzano la proposta di un neologismo: Antropocene<sup>7</sup>. Con esso si vuole far risaltare e descrivere l'impatto delle attività antropiche sugli ecosistemi globali e sul cambiamento climatico: dall'acidificazione di vasti territori alla perdita di habitat naturali e specie animali, dall'innalzamento delle maree alla desertificazione di vasti territori.

A voler confermare l'impatto dell'uomo nell'ecosistema globale, è possibile far ricorso a due eventi catastrofici avvenuti nel primo decennio del nuovo Millennio.

Il primo evento riguarda la crisi finanziaria globale del triennio 2007-2009, a partire dallo scoppio dei mutui subprime, del successivo fallimento nel 2008 di Lehman Brothers, fino al depauperamento di circa 11 trilioni di dollari del valore degli immobili nei soli USA. Esso può essere considerato un evento di più grandi proporzioni della precedente crisi del 1929, con conseguenze non facilmente stimabili, sia sul piano economico ma soprattutto sociale. Dal Rapporto Ufficiale, la Commissione d'indagine, tra le cause annovera "a systemic breakdown in accountability and ethics" e prosegue con "The soundness and the sustained prosperity of the financial system and our economy rely on the notions of fair dealing, responsibility, and transparency. In our economy, we expect businesses and individuals to pursue profits, at the same time that they produce products and services of quality and conduct themselves well.

Unfortunately – as has been the case in past speculative booms and busts – *we witnessed an erosion of standards of responsibility and ethics that exacerbated the financial crisis*" (The Financial Crisis. Inquiry Report, 2001, p.xxii).

Il secondo evento, accaduto l'11 luglio del 2011 a Fukushima, in Giappone, riguarda un grave incidente nucleare, a seguito di un tremendo terremoto e maremoto. Gli effetti registrati di tale evento si declinano sia in chiave ambientale che sociale ed economica. Sotto il primo aspetto, la nube radioattiva sprigionata attraversa tutta l'Asia, per arrivare in Francia 15 giorni dopo; inquinamento delle acque marine, con grave danno a tutto l'ecosistema marino, utilizzate per il raffreddamento dei reattori, con un impatto compressivo che ha raggiunto le coste della Cina meridionale. Sul piano sociale, oltre alla contaminazione della popolazione, la stessa è stata costretta ad una evacuazione di massa, in un raggio di 80 km dalla centrale, pari a poco meno di 200.000 cittadini giapponesi. Sul piano economico, si stimano in circa 75 miliardi di dollari l'investimento richiesto per la bonifica e dai 200 ai 600 miliardi, in costo complessivo per riqualificazione dell'intera area.

La sostenibilità ambientale diviene, così, un *issue* inserita definitivamente nelle agende politiche delle Nazioni, al fine di promuovere una serie di iniziative volte alla riduzione dell'inquinamento e al calmieramento degli effetti sul clima (*Carbon Tax*, del *Cap and Trade*, il sistema dell'*Emission Trading* dell'Unione Europea, e così via).

In Nuovo Millennio porta con sé due ulteriori cambiamenti:

1. il lancio a livello globale dei *social network*;
2. la commercializzazione di nuovi apparecchi di telefonia, gli *smartphone*.

Questi due aspetti rivestono nel concreto un'importanza senza precedenti, forieri di un impulso e diffusione dei temi legati alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

Se la data del 6 agosto del 1991 è ricordata per la pubblicazione del primo sito web da parte dell'informatico inglese Tim Berners-Lee, il periodo 2002-04 sancisce l'ingresso sulla scena

---

<sup>7</sup> [www.theanthropocene.org](http://www.theanthropocene.org)

mondiale di Friendster, MySpace, LinkedIn e, soprattutto, di Facebook. Grazie a questi e ai successivi social network, il web inaugura un modello di ‘comunicazione orizzontale’ che, in maniera sempre più veloce, si sostituisce alla comunicazione tradizionale, nella quale i mezzi di comunicazione filtrano e pesano i temi ritenuti più importanti (per logiche naturali di spazio fisico e temporale). Nasce la *New-Economy*.

Da una visione *medium-centrica* del networking classico si passa ad una decentralizzazione spinta dell’informazione, laddove, ogni individuo diviene fruitore, produttore e veicolo nei complessi processi creazione e diffusione della conoscenza. I cittadini iniziano a confrontarsi sulla natura e sulla portata delle misure normative adottate dai propri governi, dibattono sulle cause e propongono rimedi a problematiche che si manifestano sulla scena socio-economico e politica globale. Le istituzioni e le imprese vengono così chiamate ad un senso di responsabilità crescente, con l’esigenza, dunque, di implementare infrastrutture di raccordo e di comunicazione con i diversi stakeholders di riferimento, in primis, cittadini e mercati, i quali manifestano sempre più crescenti aspettative di trasparenza.

La reputazione assume sempre più centralità e diviene uno dei driver nella valutazione delle condotte delle istituzioni e delle imprese: così, mentre i governi sembrano ampliare gli spazi dell’agenda politica ad appannaggio dei temi della sostenibilità, le imprese fondano sempre più la propria *disclosure* (sia verso l’esterno ma anche verso gli stakeholder interni) su piani ed azioni su base volontaria riconducibili alla sostenibilità<sup>8</sup>.

*“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”  
(European Commission, 2001)*

La New Economy fonda le sue basi sulla separazione del concetto di valore da qualsivoglia artefatto. La capacità di accesso massivo ed in tempo reale alle informazioni relative ad ogni aspetto del fenomenico sociale, economico o politico, slega i processi umani dal loro locus fisico di implementazione: il virtuale si sostituisce al materiale; la modularità soppianta la concentrazione; le reti tra individui e tra questi e le istituzioni/organizzazioni con cui gli stessi individui interagiscono modulano sistemi concreti d’azione basati sui fini individuali e sulle finalità delle reti e non più sulla natura e sulla portata dei mezzi utilizzati.

*“Tutti i punti di riferimento che davano solidità al mondo e favorivano la logica nella selezione delle strategie di vita (i posti di lavoro, le capacità, i legami personali, i modelli di convenienza e decoro, i concetti di salute e malattia, i valori che si pensava andassero coltivati e i modi collaudati per farlo), tutti questi e molti altri punti di riferimento un tempo stabili sembrano in piena trasformazione. Si ha la sensazione che vengano giocati molti giochi contemporaneamente, e che durante il gioco cambino le regole di ciascuno.”  
(Bauman Z., 2003).*

La logica del consumo crescente di beni e servizi e le leggi del capitale legate strettamente alla remunerazione dei fattori della produzione, all’incremento della produttività e alla ricerca spasmodica dell’economicità dei processi, poco si sposano con visioni che tendano a portare dentro al sistema fattori antieconomici. Argomentazione, questa, che è vieppiù giustificata per la presenza di un gioco competitivo sempre più spinto verso per il perseguimento di *lock-in tecnologici* da parte delle imprese leader nei settori strategici dell’informatica. Per sostenere tale corsa, le aziende in concorrenza sono, così, naturalmente portate a performare, passando dall’aumento della produttività e dal mantenimento o aumento delle posizioni di mercato.

---

<sup>8</sup> Cfr. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>

Nel rafforzarsi del circuito competizione → innovazione → produttività → consumi → competizione, la sostenibilità può benissimo essere assunta come un vincolo che genera costi in grado di decretare il fallimento delle imprese ad esso sottoposte. Questa dinamica è scongiurabile, sul piano teorico, a patto che la sostenibilità riesca a divenire un pilastro fondamentale del sistema economico, a strutturare e guidare i comportamenti del mercato e, di conseguenza, delle imprese.

Il decennio degli Anni '10 può essere ricordato proprio per il tentativo di cristallizzare più efficacemente il framework della sostenibilità attraverso un vero e proprio processo di istituzionalizzazione della semantica e delle pratiche ad esso connesse.

Ad incoraggiare tale processo di cristallizzazione in norme dei principi della sostenibilità concorrono almeno due componenti. La prima è legata alle problematiche già denunciate nei decenni successivi, ossia l'inquinamento, il riscaldamento globale, lo scioglimento dei ghiacciai, la desertificazione nonché la sovrappopolazione in ampie zone del Pianeta. La seconda è legata alla sempre più marcata dematerializzazione dei processi di creazione del valore, con l'effetto duplice di accelerare ulteriormente la globalizzazione del sistema socio-economico mondiale e di introdurre meccanismi aventi la capacità di azzerare i costi marginali della produzione.

Sul primo versante, ci sono ben due eventi da ricordare e segnalare.

Dopo ben 43 anni di preparazione e negoziazioni multilaterali, iniziati nel 1972, il 25 settembre 2015, i 193 Stati dell'Assemblea Generale dell'ONU definiscono ed approvano 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDG) ed associano a questi ben 169 specifici target: nasce l'*Agenda 2030*, il cui titolo completo è "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"<sup>9</sup>.

Pochi mesi dopo, il 12 dicembre dello stesso anno, a Le Bourget, nei pressi di Parigi, i rappresentanti dei 196 Paesi partecipanti alla XXI Conferenza delle Parti dell'UNFCCC (la Convenzione Quadro sul Cambiamento Climatico delle Nazioni Unite) approvano un accordo per contenere l'aumento del riscaldamento medio globale del Pianeta al di sotto di un incremento annuo delle temperature dell'1,5%, a partire dal 2020. La firma definitiva avviene nel novembre del 2018 e, rispetto ai definitivi 195 firmatari, a farne parte sono solo 183 Paesi.

L'altra dinamica facilitatrice del processo di normazione dei principi della sostenibilità è rappresentata, come accennato, dal progresso tecnologico. L'economia circolare, la *carbon footprint*, la transizione/evoluzione tecnologica, il *Collaborative Commons* e, in generale, tutti i processi di dematerializzazione del valore, attraverso i sistemi di intelligenza artificiale, Machine Learning, Internet-of-Things, Blockchain Technology, stanno strutturando sia un vocabolario ed una semantica del tutto nuovi ma, soprattutto, queste ultime innovazioni hanno dato il via ad una massiccia decentralizzazione economico-produttiva, favorendo così l'ascesa di nuovi player in grado di intercettare le opportunità legate alle politiche a favore della sostenibilità. È il caso, ad esempio dei cosiddetti investimenti *ESG*, acronimo di *Environmental, Social, Governance*, che puntano a raccogliere finanziamenti che valutano le performance in chiave di impatto sulla riduzione del cambiamento climatico e in favore della sostenibilità sociale, l'inclusione e l'equità sociale.

In coerenza con i principi sanciti nell'*Agenda 2030* delle Nazioni Unite, il 7 marzo del 2018, La Commissione Europea ha presentato un piano di azione a favore della finanza sostenibile, propedeutico alla strutturazione dell'*European Green Deal*, presentato l'11 dicembre del 2019<sup>10</sup>. Sul piano delle istituzioni finanziarie, nel novembre del 2020, la Banca Centrale

---

<sup>9</sup> <https://unric.org/it/agenda-2030/>; <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

<sup>10</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_it](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_it); [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

Europea ha pubblicato le linee guida che consentono di integrare, nei rischi generali di un investimento, anche quelli legati all'ESG<sup>11</sup>.

Sul versante della regolamentazione, è opportuno segnalare ulteriori due importanti atti normativi dell'Unione Europea<sup>12</sup>:

1. Regolamento Disclosure UE 2019/2088, con l'entrata in vigore a marzo 2021;
2. Regolamento Tassonomia UE 2020/852, che partirà a dicembre 2021.

A livello comparativo internazionale, l'Agenda 2030 è stata declinata in maniera differente e, spesse volte, non propriamente in linea con gli obiettivi in essa contenuti.

Negli Stati Uniti, durante i quattro anni del governo Trump, la logica della deregolamentazione è prevalsa su quella regolamentare a favore dei valori della sostenibilità. In un rapporto della Harvard Law School, dal titolo "State of the Environment 2020", l'approccio dell'amministrazione repubblicana può essere riassunta in un massiccio impegno verso la demolizione dei principi a base della sostenibilità socioeconomica<sup>13</sup>.

Con l'elezione di Joe Biden, nel novembre 2020, dovrebbe aprirsi una nuova frontiera verso la sostenibilità, seguendo le diverse dichiarazioni pubbliche, nonché, in ragione del suo programma elettorale<sup>14</sup>.

#### 4. Alcune note sulla relazione tra la sostenibilità e gli assunti del sistema capitalistico

Se le motivazioni sottostanti all'aver presentato l'*excursus* storico della domanda di sostenibilità è stata quella di porre in evidenza il *ruolo* di particolari eventi, nel presente paragrafo si intende perseguire una duplice finalità:

1. Sottolineare il legame tra l'evoluzione della *disclosure* sulla responsabilità sociale e sulla sostenibilità in ragione dei principi cardine del sistema economico nel quale è calata, primo fra tutti, la competizione e la valutazione del rapporto opportunità/rischio in capo a ciascun attore;
2. Segnalare l'importanza del processo regolamentare e, riferito a questo, delle difficoltà di armonizzare le politiche a favore della sostenibilità, soprattutto nelle sedi istituzionali sovranazionali, per effetto di ciò che io chiamo *competizione istituzionale*.

Per i sostenitori dell'epoca della *sostenibilità*, questo termine assume da qua un significato profondo: *coinvolgere i governi, organizzazioni e cittadini nel pianificare un futuro nel quale sia bandito ogni mezzo che possa minacciare la vita e il benessere delle generazioni future*.

La sostenibilità apre così un dibattito sul *rapporto mezzi-fini*, laddove, per creare un'economia verde, a basse emissioni di carbonio e resiliente, che funzioni con energia rinnovabile e che non si basi su un'idea di crescita che comprometterebbe la capacità degli esseri umani e di altri organismi di vivere per sempre sulla Terra. Proprio il dibattito sul rapporto mezzi-fini apre ad un interrogativo su quale percorso dovrà o potrà essere intrapreso nel futuro:

- Percorso 1: il sistema capitalistico continuerà così come ha sempre fatto, ossia ignorando la scienza sul cambiamento climatico, configurando le diseconomie come danno collaterale calcolabile e, soprattutto, contenibile;
- Percorso 2: la politica globale troverà nuove forme e nuovi mezzi per assicurare contemporaneamente sviluppo e sostenibilità.

---

<sup>11</sup> <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.it.pdf>

<sup>12</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>

<sup>13</sup> <https://eelp.law.harvard.edu/2020/02/state-of-the-environment-2020/>

<sup>14</sup> <https://joebiden.com/clean-energy/>

In primo luogo, se si parte dalla legge economica generale che ciò che non ha un valore di mercato è potenzialmente sacrificabile, si osserva che molte risorse naturali/ambientali non sono esprimibili in chiave di prezzo e dunque sono sacrificabili. Infatti, ciò che non ha un prezzo non ha neppure un mercato e, pertanto, senza un mercato non si è in grado né di segnalare la perdita di tali risorse, né di incentivare la ricerca di alternative, al fine di preservarle.

Il secondo percorso trova ragione nel fatto che i costi/prezzi di una risorsa influiscono sulle decisioni e sui comportamenti individuali: l'assenza di un valore per le risorse ambientali tende ad alimentare lo sfruttamento delle stesse. Si pensi ad un albero o ad una foresta, oppure al corso di un fiume. Per un contadino, dunque: il taglio di un albero produce un ricavo diretto ed immediato; di converso, il mantenimento dell'albero, inteso come una sorta di elemento catalitico nel ciclo del carbonio, non fornisce alcun valore diretto ed immediato (Pearce D.W., Barbier E., 2000).

#### ***4.1 Il sistema capitalistico alle prese con la sostenibilità***

La principale preoccupazione di tutti gli operatori economici è quella di accelerare il ritorno sui capitali investiti, ovvero, di evitare di non depauperare il valore dei capitali già investiti. In base a questa logica, nei settori *capital intensive*, come quello estrattivo, siderurgico, della produzione energetica e dei trasporti, il progresso tecnologico non sempre rappresenta un elemento positivo. Si pensi all'ipotesi di dismissione di un vecchio impianto obsoleto ed inquinante a favore di uno di pari costo ma di minore impatto ambientale.

Come si è detto in precedenza, fin quando non si è in grado di attribuire un valore monetario ad una risorsa ambientale, non si riuscirà mai a definire un punto di *trade-off* tra vecchio e nuovo. Specie se la natura competitiva di un settore si fonda su posizioni oligopolistiche o, peggio, di monopolio, il pericolo reale è rappresentato da un arresto o rallentamento nell'applicazione di soluzioni tecnologicamente più sostenibili. Tutt'al più, l'innovazione tecnologica che viaggia nella direzione della sostenibilità può rappresentare un'opportunità e trattata in chiave di diversificazione da parte degli stessi operatori operanti nei settori *capital intensive*.

Ancora, il sistema capitalistico è in grado di esportare diseconomie verso Paesi emergenti o, comunque, posizionati al margine o non aderenti ad accordi negoziali sovranazionali. È il caso dell'industria siderurgica e dei settori industriali le cui produzioni impattano fortemente sull'ambiente, quale quello agricolo e dell'allevamento, oppure il settore petrolchimico. Per comprendere tale aspetto, si può ricorrere ad un esempio. L'economista francese Thomas Piketty – studioso molto criticato per la sua visione estremista circa il sistema capitalistico (in chiave di sperequazione della ricchezza) – si è espresso molto spesso in maniera critica sugli accordi e sulle misure in tema di sostenibilità.

L'ulteriore lezione appresa dall'aver analizzato la traiettoria narrativa della sostenibilità nel tempo è che il sistema capitalistico si regge sulla relazione innovazione-crescita e che tale relazione produce, nel concreto, delle diseconomie, come l'inquinamento o la disuguaglianza sociale. Nell'analizzare tale rapporto, l'economista Jeremy Rifkin propone uno scenario che potrebbe mettere in crisi il sistema stesso, a partire da quelle innovazioni che si stanno mostrando più dirompenti, anche in chiave di sostenibilità.

Nel suo lavoro *La società a costo marginale zero*, del 2014, egli tenta di analizzare la portata dell'impatto potenziale delle innovazioni tecnologiche sui meccanismi fondamentali dell'economia, dalla determinazione dei costi e dei prezzi di beni e servizi da parte delle imprese, alla nuova ed inedita funzione che ciascun individuo potrà avere nella produzione degli stessi beni e servizi (il cosiddetto *prosumer*).

*“Entro i prossimi due o tre decenni, i prosumers, collegati in vaste reti continentali e globali, produrranno e divideranno energia verde, beni materiali e servizi, e*

*studieranno online in aule virtuali a costo marginale quasi zero, proiettando l'economia in un'era di beni e servizi quasi gratuiti" (Jeremy Rifkin, 2014).*

#### **4.2 La competizione istituzionale**

Al fine di introdurre il secondo aspetto, è necessario premettere che la competizione non può essere circoscritta alle dinamiche che si concretizzano nei settori economici di appartenenza delle imprese. Ogni cambiamento negli assetti produttivi e mercatistici fa emergere diverse istanze in ambito normativo, in ordine all'esigenza di disciplinare e regolamentare le dinamiche lungo la tradizionale catena del valore. Lo scopo del paragrafo è quello di estendere la competizione fino ad inglobare altre e più significative arene, quelle che concorrono a definire le Istituzioni (nazionali e sovranazionali) preposte a definire i vincoli e le regole di legittimazione o di operatività, che consentono l'accesso alle opportunità, ovvero di calmierare i rischi, derivanti dal cambiamento.

La rivendicazione di un diritto o l'aspirazione ad un mondo migliore presentano caratteri paradossali. Il paradosso risiede nel fatto che nessun diritto sarà mai riconosciuto e protetto se non è promosso o difeso da un attore in grado esercitare il giusto potere nelle sedi opportune; al contempo, se una rivendicazione rappresenta una posizione di potere di un qualche portavoce, il fatto di presentarsi come diritto indebolisce, anziché rafforzare, il portavoce stesso.

Se accettiamo l'esistenza di questo paradosso, risulta più agevole cogliere il senso di quanto brevemente assunto nell'introduzione al lavoro, in merito al rifiuto della posizione ideologica della sostenibilità.

Partiamo da un episodio tratto dal testo di Rifkin, che qui riassumo. "Lawrence Summers, segretario del Tesoro americano sotto la presidenza Clinton ed ex rettore della Harvard University, e J. Bradford DeLong, professore di economia presso l'University of California, Berkeley, hanno rivisitato il dilemma del capitalismo in uno studio congiunto, presentato nell'agosto 2001 al congresso *Economic Policy for the Information Economy* della Federal Reserve Bank di Kansas City. Le nuove tecnologie informatiche e l'incipiente rivoluzione delle comunicazioni innescata da Internet minacciavano infatti di trascinare di lì a pochi decenni il sistema capitalistico verso la realtà del quasi completo azzeramento dei costi marginali. Ma ecco il paradosso: Summers e DeLong argomentarono che se fossero distribuiti al costo marginale di produzione, cioè zero, i prodotti informatici non potrebbero essere né ideati né fabbricati dalle realtà imprenditoriali, che utilizzano i ricavi ottenuti dalla vendita ai consumatori per coprire i costi [fissi di produzione]. Per poter ideare e fabbricare i prodotti informatici, [le aziende] devono riuscire ad anticiparne la vendita a qualcuno, in modo da trarne profitto.

Summers e DeLong si pronunciarono contro l'erogazione di sussidi pubblici volti a coprire i costi iniziali, sostenendo che le carenze insite nella *burocrazia amministrativa*, nel *pensiero di gruppo* e nei *red tapes* (eccesso di regolamentazione) finiscono per disintegrare l'energia imprenditoriale del mercato.

Anziché nell'intervento della mano pubblica, il miglior modo per tutelare l'innovazione in un'economia dove «i beni sono prodotti in condizioni di rendimenti di scala cospicui e crescenti» venne individuato dai due illustri economisti, sia pur a malincuore, nella promozione di *monopoli naturali a breve termine*" (Rifkin J., 2014, p.29).

Sì, i due studiosi si esprimono, paradossalmente: da un lato, condannando l'eccesso di regolamentazione e contemporaneamente invocando, presso le stesse Istituzioni, la creazione di monopoli naturali a breve termine.

Al di là del fatto che non ci è dato in questa sede discutere su come sarà sciolto il dilemma, con l'esempio riportato si vuole sottolineare la criticità dei processi istituzionali rivolti alla definizione delle regole del gioco, in un sistema socio-economico complesso e dinamico. E la

questione non riguarda solo lo sviluppo riguardanti le ICT. La questione abbraccia ogni ambito del sociale contemporaneo, anche quello della sostenibilità.

Di fronte a cambiamenti epocali, che rischiano di minare gli equilibri globali generali, emerge chiaramente il perché il paradigma della competitività possa risultare almeno in parte inadeguato e generare paradossi, almeno nel breve periodo.

Ed allora, dall'industria di riferimento, la competizione si sposta su un diverso piano, quello istituzionale. Per poter meglio chiarire questo concetto, è necessario fornire i riferimenti teorici, tratti dal paradigma di matrice organizzativo-manageriale: il neo-istituzionalismo.

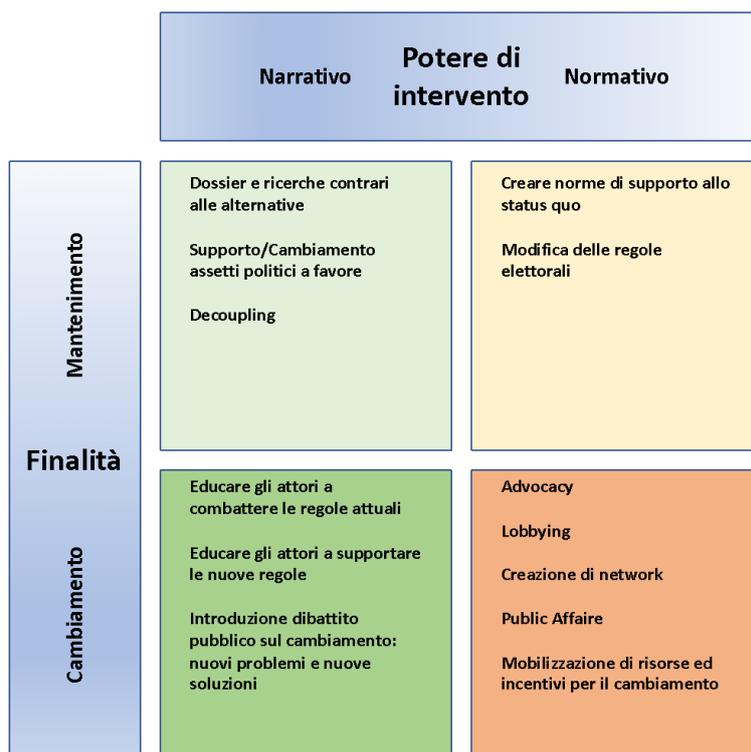
Powell e DiMaggio sono due tra gli iniziatori del paradigma neo-istituzionalista e rappresentano coloro che hanno definito il concetto di campo organizzativo. Con esso si intende l'insieme di attori, organizzazioni o istituzioni, che "costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili" (DiMaggio P.J., Powell W.W., 2000, p.90). L'azione degli attori del campo organizzativo si estrinseca in varie direzioni ma è possibile ritenere che la più importante sia proprio quella della definizione delle regole del gioco di un sistema. Secondo gli autori, i "campi organizzativi altamente strutturati creano un contesto nel quale gli sforzi che le singole organizzazioni compiono per affrontare razionalmente l'incertezza e i vincoli esistenti spesso conducono, nell'insieme, a una omogeneità di struttura, di cultura, di output" (DiMaggio P.J., Powell W.W., 2000, p.89). Inoltre, all'interno del campo è possibile individuare alcuni attori centrali, definiti *Institutional Entrepreneurs* (IE), che più degli altri hanno la capacità ed il potere di intervenire presso le sedi istituzionali. La singolare portata degli interventi risiede nella consapevolezza che, nonostante le istituzioni possono essere sollecitate e condizionate per favorire i propri e gli interessi del campo organizzativo di cui sono parte. Agli IE è attribuita la 'sostanziale responsabilità' del cambiamento indotto e in quanto interest-driven, o anche semplicemente orientati da uno scopo, tali attori avviano attività chiamate di Institutional Work, tra le quali è possibile annoverare il *lobbying* e l'*advocacy*, volte a capitalizzare il maggior valore generabile dal modello istituzionale, quale insieme di norme, che concorrono a definire (Clemens E.S., Cook J.M., 1999; Greenwood R., Suddaby R., 2006; Lawrence T.B., Suddaby R., 2006; Mastroberardino P., Nigro C., 2009; Hwang H., Colyvas J.A., 2011; Carolillo *et alii*, 2013).

Pertanto, è possibile definire competizione istituzionale l'insieme delle azioni preordinate da diversi IE alla ricerca del miglior assetto normativo, in ragione dei propri fini e delle finalità del campo organizzativo al quale partecipano.

I potenziali scenari derivanti da questa competizione istituzionale possono essere riassumibili attraverso una matrice, nella quale è possibile incrociare due elementi in capo agli IE:

1. Il potere di intervento: può essere di tipo narrativo o normativo;
2. La finalità dell'intervento: può riguardare il mantenimento o il cambiamento dello status quo.

*Figura 8 – L'Institutional Work tra narrazione e normazione, mantenimento e cambiamento del quadro istituzionale*



Fonte: elaborazione propria

Nel quadro generale delle possibili traiettorie di sviluppo, la sostenibilità può essere sia un obiettivo da perseguire ma anche, sotto certe condizioni, una situazione da ritardare o, peggio, sabotare.

Se si allarga lo scenario ad un livello globale, le situazioni di contesto amplificano ancor di più tale competizione istituzionale. A tal proposito, la competizione istituzionale si può suddividere in due fronti:

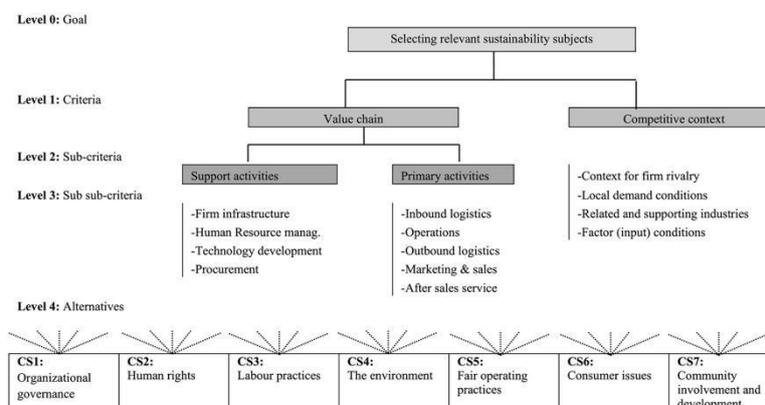
- Competizione intra-istituzionale: essa avviene tra *IE* in un determinato quadro istituzionale (Stato o Federazione di Stati). Si pensi all'ipotesi di diverse opzioni presentate al Parlamento o al Governo Italiano da parte di associazioni di categoria che sono tra loro in competizione (esempio, tra Confagricoltura e Coldiretti, in merito alla tracciabilità delle materie prime, alla indicazione in etichetta di OGM, e così via);
- Competizione infra-istituzionale: essa si verifica quando a competere sono le stesse Istituzioni su una scala diversa, ad esempio globale. È il caso del conflitto tra Unione Europea, Stati Uniti e Cina sugli accordi di cooperazione sul clima o sull'uso di materie prime inquinanti.

Sulla base di queste osservazioni, il livello di competizione che emerge nel quadro generale della ricerca di sostenibilità conferma ed aggrava i rilievi di complessità.

Innanzitutto, la competizione inizia a livello di settore, laddove le organizzazioni gareggiano utilizzando diverse leve strategiche per sopravvivere. In questo primo scenario, è necessario porsi alcune domande. La prima è chiedersi se le istanze di sostenibilità possano aiutare a configurare l'offerta commerciale; in altri termini, se i caratteri di responsabilità sociale possano (e se sì, come) incorporarsi in attributi del brand al fine di accrescere il valore generato (Aguilera *et alii*, 2007; Ferrella *et alii*, 2019). La seconda questione riguarda le strategie attraverso le quali le organizzazioni appartenenti al regime tecnologico non-sostenibile si confrontano con quelle che propongono nuovi paradigmi (*incumbents*) (Kungl G., Hess D.J., 2021). Le combinazioni di tutte le variabili in gioco, in questo primo livello di analisi

competitiva, generano una complessità che può essere descrittivamente compressa nel seguente schema (Calabrese *et alii*, 2019):

Figura 9 – Gerarchia del processo decisionale, in chiave di sostenibilità



Fonte: Calabrese A. *et alii*, 2019, p.159.

I processi competitivi fanno, così, emergere un *trade-off* tra l'istanza di cambiamento, in chiave di sostenibilità e responsabilità sociale, e la necessità di mantenimento, per il giusto tempo necessario, degli standard tecnologici, almeno fino al completo ritorno sugli investimenti effettuati a favore di tecnologie ed impianti che non rappresentano soluzioni di sostenibilità (Porter M.E., van der Linde C., 1995).

Ecco, dunque, che il paradosso di Summers e DeLong non solo non si può risolvere ma non è probabilmente neppure opportuno tentare di farlo, lasciando *alla storia*, quale insieme di eventi, di fornire una linea guida e di orientare le Istituzioni alla transizione verso nuovi paradigmi, via via richiesti, come lo è oggi quello della sostenibilità.

Gli standard stabiliti dalle leggi, sebbene non tradotti immediatamente in azione in alcun ritratto realistico della pratica organizzativa globale, hanno un'influenza particolarmente forte sulla definizione delle aspettative sociali sul comportamento aziendale. Le aspettative sociali create dalla legge sono comprese da alcuni teorici per creare un *punto focale* (sistema simbolico) attorno al quale cittadini, imprese ed istituzioni strutturano il proprio comportamento (McAdams R., Nadler J., 2005).

La creazione di un punto focale produce un feedback di rafforzamento positivo: le leggi e le politiche che i governi emanano inviano un segnale forte sull'importanza di un argomento, un segnale che, per quanto riguarda la sostenibilità, è amplificato dalla cultura imprenditoriale nel paese, dagli interessi dei consumatori, dall'agire degli investitori istituzionali, dal regime di Corporate Governance, dall'efficacia delle azioni delle ONG e la natura individualistica rispetto a quella collettivista della filosofia politica e sociale sottostante del Paese (Aguilera *et alii*, 2007).

## 5. Note conclusive

La complessità che si frappone tra lo studioso e la realtà riguardante la sostenibilità ha diverse fonti.

Innanzitutto, vi è una complessità intrinseca all'oggetto di studio sia legata all'enorme varietà degli aspetti che configurano l'oggetto stesso che, soprattutto, al dominio *KuU* degli eventi che determinano il fenomeno della sostenibilità.

Soprattutto, vi è una complessità generata dalle diverse *specificità di dominio* della conoscenza che caratterizzano l'osservatore (Barile *et alii*, 2013; Scalia *et alii*, 2018). Con tale espressione si intende far riferimento al fatto che il processo di cognizione e valutazione degli eventi da parte degli individui è strettamente legato al contesto nel quale si presentano le questioni. L'osservatore acquisisce nel tempo "tratti che sono appresi attraverso qualsiasi processo di trasmissione non genetica, sia tramite imprinting, condizionamento, osservazione, imitazione, sia come risultato di insegnamenti diretti" (Cavalli-Sforza L.L., Feldman M.W., 1981, p.7). Così, ogni informazione raccolta o stimolo registrato dipendono molto più dalla struttura relazionale che circonda l'osservatore che del valore logico che l'informazione o lo stimolo hanno in sé.

Questa duplice fonte di complessità fa emergere una distorsione cognitiva del fenomeno, un *bias* inteso come la differenza tra ciò che si osserva o si comprende e ciò che davvero accade nel mondo.

Attraverso questo lavoro è stato così possibile far emergere i *bias* ed i dilemmi legati alla sostenibilità, sulla base dei tre percorsi adottati (strumentale, storica e semantica).

Sul piano strumentale si è osservato che è opportuno continuare a ricercare per accettare o meno l'ipotesi secondo la quale l'essere socialmente responsabili possa aumentare le probabilità di migliori performance e, di conseguenza, aumentare il *fair value* di una organizzazione. Su questo aspetto, non è stata riportata sufficiente letteratura ma, da una revisione della letteratura le opinioni sono contrastanti. In un recente lavoro (Barauskaite G., Streimikiene D., 2020), su 13 lavori osservati, 3 autori hanno accettato una relazione positiva tra un parametro della misura della CSR ed alcuni indicatori di performance, 3 hanno evidenziato una relazione negativa e i restanti 7 riportano una neutrale o alternante relazione.

Le questioni, in una prospettiva strumentale, possono ampliarsi fino a toccare aspetti che declinano nel rapporto individuo-impresa. A tal proposito, si segnala un interessante ambito di ricerca basato su uno schema multi-attore e di come le istanze di CSR o di sostenibilità possano condizionare le relazioni interne ed esterne delle organizzazioni (Aguilera *et alii*, 2007). Infine, sempre su piano strumentale, un ulteriore ambito di approfondimento riguarda la valutazione dell'impatto dell'implementazione di strategie orientate alla CSR e alla sostenibilità sui rapporti di agenzia tra management e proprietà, in una logica di Corporate Governance, al fine di ridurre o prevenire i costi di agenzia (Scott K.E, 2010).

Le evidenze emerse in chiave di complessità, in ragione dell'analisi dell'evoluzione storica dei concetti di etica degli affari, responsabilità sociale e sostenibilità, darebbero conferma all'ipotesi che il problema legato al cambiamento, come lo è quello della sostenibilità, segue (e non anticipa) eventi eclatanti. L'idea è quella di utilizzare le raccomandazioni di Taleb e della metafora del Cigno Nero per restituire all'evento raro un significativo potere esplicativo (Taleb N.N., 2007). Gli eventi rari che la realtà presenta all'uomo fanno registrare impatti emotivi sull'opinione pubblica aiutando a superare la naturale inerzia al mantenimento di un certo paradigma cognitivo e favorendo un più agevole accoglimento delle istanze di cambiamento. Solo in tal modo si può abbracciare l'approccio secondo il quale il mondo viaggia *ab ovo usque ad mala*, letteralmente, dall'uovo fino alle mele, proprio per ribadire il concetto che da eventi di grande portata scaturiscono nuove visioni e congetture sul mondo.

Si è tentato, altresì, di attribuire alla storia e alla analisi degli avvenimenti passati la funzione di guida per la comprensione della complessità dei fenomeni sociali. Tra tutti gli insegnamenti, lo studio degli eventi ci consenti di abituarci all'opacità, alla incompletezza delle informazioni, alle asimmetrie informative tra ciò che un osservatore esperisce nel proprio contesto e quanto accade in un *altrove* non definito, che diviene fonte di innovazione e cambiamento. Ciò a dire che un'invenzione prodotta nella Silicon Valley potrebbe generare un uragano alla borsa valori di Tokio.

La storia, inoltre, ci mette di fronte al rischio che può essere generato nel dominio dell'*Unknowable*, nel *qui ed ora*. Al contempo, l'analisi storica dovrebbe formarci anche nel ridurre l'ambiguità con la quale tentiamo di comprendere le cause e la portata degli eventi rari. Per far questo, dobbiamo sforzarci nell'utilizzare teorie e modelli che consentono di valutare i rischi che appartengono al dominio dell'*Estremistan* (ossia, degli eventi rari), così come suggerisce Taller.

La globalizzazione, insieme all'innovazione tecnologica, ha incrementato esponenzialmente il livello di interdipendenza delle attività socio-economiche, nonché, il numero degli attori coinvolti in diverse attività in tempo reale. La maggiore interdipendenza e velocità delle risposte si ripercuote su tutti i livelli decisionali e le azioni delle istituzioni, delle organizzazioni e degli individui. Istituzioni, organizzazioni ed individui si confrontano con una serie notevolmente ampliata di *stati del mondo*, ossia di paradigmi socio-economici, che condizionano i risultati di ognuno. Il conseguente aumento della complessità attualmente supera le capacità di un singolo attore di incorporare questi stati aumentati nelle decisioni, nel momento in cui vengono prese. Così, il rischio di una selezione avversa alla sostenibilità potrebbe derivare dal mantenimento di vecchi modelli decisionali, proprio in ragione della presenza di una incompressibile complessità:

- Le Istituzioni, restando nel solco della ricerca di consenso, potrebbero preferire soluzioni a breve, anziché trattare il rischio derivante dal dominio dell'*Unknowable*;
- Le organizzazioni imprenditoriali, alle prese con i fondamentali dell'economia (profitto, redditività ed economicità), potrebbero ritardare le adozioni di soluzioni sostenibili o, peggio, sabotarle su un piano di competizione istituzionale;
- Gli individui, alle prese con i vincoli di natura economica, con una varietà vincolata dell'offerta commerciale, nonché con altri innumerevoli problemi di natura esistenziale, potrebbero mostrare poca sensibilità verso i rischi futuri, in chiave di sostenibilità.

In definitiva, prendendo a prestito le parole del fisico Niels Bohr, è difficile fare previsioni, specialmente per il futuro.

## Riferimenti bibliografici

- AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C., GANAPATHI J., "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", in *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.3, 2007
- BACKMAN J., *Social responsibility and accountability*, New York University Press, New York, 1975
- BARAUSKAITE G., STREIMIKIENE D., "Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods", in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n.28, 2020
- BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO F., "Sostenibilità e paradigmi Service-Based: possibilità e criticità per l'economia d'impresa", in *Sviluppo e Organizzazione*, n.252, 2013
- BARNARD C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston, 1938
- BATTILANI P., "L'impresa e l'interesse della società: imprese cooperative e convenzionali a confronto fra Ottocento e Novecento", in *Scienza e Politica*, 26(50), 2014
- BAUMAN Z., *Modernità liquida*, Edizioni Laterza, Bari, 2002 (ed. orig. 2000)
- BERLE A., MEANS G., *The Modern Corporation and Private Property*, MacMillan, New York, 1932
- BILLI M., MASCAREÑO A., EDWARDS J., "Governing sustainability or sustainable governance? Semantic constellations on the sustainability-governance intersection in academic literature", in *Journal of Cleaner Production*, n.279, 2021
- BOWEN H.R., *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953
- CALABRESE A., COSTA R., LEVIALDI N., MENICHINI T., "Integrating Sustainability Into Strategic Decision-Making: A Fuzzy AHP Method For The Selection Of Relevant Sustainability Issues", in *Technological Forecasting and Social Change*, 139, 2019

- CARADONNA J.L., *Sustainability. A History*, Oxford University Press, New York, 2014
- CAROLILLO G., MASTROBERARDINO P., NIGRO C (2013), “The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system”, in *Journal of Management & Governance*, 17(2), 2013
- CARROLL A.B., “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices”, in CRANE A., MATTEN D., MCWILLIAMS A., MOON J., SIEGEL D.S. (EDS.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 2008
- CARROLL A.B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, in *Academy of Management Review*, 4(4), 1979
- CAVALLI-SFORZA L.L., FELDMAN M.W., *Cultural transmission and evolution. A quantitative approach*, Princeton, Princeton University Press, 1981
- CLARK J.M., *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939
- CLEGG S.R., HARDY C., LAWRENCE T.B., NORD W.R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Sage, London, 2006
- CLEMENS E.S., COOK J.M., “Politics and institutionalism: Explaining durability and change”, in *Annual Review of Sociology*, 25, 1999
- CRANE A., MATTEN D., MCWILLIAMS A., MOON J., SIEGEL D.S. (EDS.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, 2008
- DAVIS K., “Can business afford to ignore social responsibilities?”, in *California Management Review*, 2(3), 70-76, 1960
- DAVIS K., “The case for and against business assumption of social responsibilities”, in *Academy of Management Journal*, 16(2), 1973
- DAVIS K., BLOMSTROM R.L., *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York, 1967
- DIEBOLD F.X., DOHERTY N.A., RICHARD J.H., *The Known, the Unknown, and the Unknowable in Financial Risk Management. Measurement and Theory Advancing Practice*, Princeton University Press, Princeton, 2010
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Milano, 2000 (ed. orig., 1983)
- DODD E.M., “For Whom are Corporate Managers Trustees?”, in *Harvard Law Review*, 45(7), 1932
- EBERSTADT N., “What History Tells us about Corporate Responsibilities”, in *Business and Society Review/Innovation*, 12(22), 1973
- ELKINGTON J., *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century Business*, Capstone, Oxford, 1997
- ELLS R., WALTON C., *Conceptual Foundations of Business*, Irwin, BurrRidge, IL, 1974
- EPSTEIN E.M. “The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness”, in *California Management Review*, 29(3), 1987
- FERRELLA O.C. HARRISONB D.E., FERRELLC L., HAIRD J.F., “Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Brand Attitudes: an Exploratory Study”, in *Journal of Business Research*, 95, 2019
- FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984
- GREENWOOD R., SUDDABY R., “Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms”, in *Academy of Management Journal*, 49(1), 2006
- HEALD M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, The Press of Case Western Reserve University, Cleveland, 1970
- HWANG H., COLYVAS J.A., “Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work”, in *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 2011
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, in *Journal of Financial Economics*, 3(4), 1976
- JONES T.M., “Corporate Social Responsibility Revisited”, in *California Management Review*, 22(3), 1980
- KREP T.J., *Measurement of the Social Performance of Business: In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, Government Printing Office, Washington, 1940

- KULDEEP S., MADHVENDRA M., “Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation”, in *European Research on Management and Business Economics*, 27, 2021
- KUNGL G., HESS D.J., “Sustainability transitions and strategic action fields: A literature review and discussion”, in *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 2021
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R., “Institutions and Institutional Work”, in CLEGG S.R., HARDY C., LAWRENCE T.B., NORD W.R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Second Edition, Sage, London, 2006
- MASTROBERARDINO P., NIGRO C., *Le dinamiche di governance d’impresa. Cenni sull’approccio etnometodologico*, ESI, Napoli, 2009
- MCADAMS R., NADLER J. “Testing the focal point theory of legal compliance: The effect of third-party expression in an experimental hawk/dove game”, in *Journal of Empirical Legal Studies*, 2(1), 2005
- MCGUIRE J.W., *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, 1963
- MENDOZA G.A., “Multi-criteria decision analysis in natural resource management: A critical review of methods and new modelling paradigms”, in *Forest Ecology and Management*, 230, 2006.
- NIGRO C., PETRACCA M., *La Corporate Social Responsibilit  dalle origini all’approccio neo-istituzionalista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Giappichelli, Torino, 2016
- PEARCE D.W., BARBIER E., *Blueprint for a sustainable economy*, Earthscan, London, 2000
- PORTER M.E., VAN DER LINDE C., “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, in *Journal of Economic Perspectives*, vol.9, 4, 1995
- RADKAU J., *Nature and Power. A Global History of the Environment*, Cambridge University Press, Cambridge, 2007
- RADKAU J., *The Age of Ecology. A Global History*, Polity Press, Cambridge, UK, 2014
- RIFKIN J., *La società a costo marginale zero. L’Internet delle cose, l’ascesa del Commons Collaborativo e l’eclissi del capitalismo*, Mondadori, Milano, 2014
- SCALIA M., BARILE S., SAVIANO M., FARIOLI, F., “Governance for Sustainability: a Triple-helix Model”, in *Sustainability Science*, 13(5), 2018.
- SCOTT K.E., “The Role of Corporate Governance in Coping with Risk and Unknowns”, in DIEBOLD F.X., DOHERTY N.A., RICHARD J.H., *The Known, the Unknown, and the Unknowable in Financial Risk Management. Measurement and Theory Advancing Practice*, Princeton University Press, Princeton, 2010
- SIMON H.A., *Administrative Behaviour: A Study of Decision-making Process in Administrative Organization*, The Free Press, 1947
- TALEB N.N., *Il Cigno nero. Come l’improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 2014 (ed. orig. 2007)
- The Financial Crisis. Inquiry Report*, Official Government Edition, 2011
- WOODWARD-CLYDE, “Key Opportunities and Risks to New Zealand’s Export Trade from Green Market Signals”, final paper, in *Sustainable Management Fund Project 6117*, New Zealand Trade and Development Board, Auckland, 1999
- ZUNZ O., *Philanthropy in America: A History*, Princeton University Press, Princeton, 2011

## Sitografia

- <http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2011/10/73-The-Known-the-Unknown-and-the-Unknowable1.pdf>
- <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>
- <https://cbeci.org/cbeci/comparisons>
- [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance\\_it](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_it)
- [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
- <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>
- <https://eelp.law.harvard.edu/2020/02/state-of-the-environment-2020/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>
- <https://joebiden.com/clean-energy/>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>; <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>  
<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.it.pdf>  
<https://www.iea.org/reports/the-role-of-chinas-ets-in-power-sector-decarbonisation>  
<https://www.ipcc.ch>  
<https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/publications/3rd-global-cryptoasset-benchmarking-study/>  
<https://www.nytimes.com/1996/04/10/opinion/buzzless-buzzword.html>  
<https://www.smithsonianmag.com/science-nature/the-political-history-of-cap-and-trade-34711212/>  
<https://youmatter.world/en/most-reputable-companies-2020-forbes-reputation-institute/>  
[www.forbes.com](http://www.forbes.com)  
[www.theanthropocene.org](http://www.theanthropocene.org)

# PROGETTI DI SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE NELLE BANCHE: UN BINOMIO POSSIBILE

Ricevuto in data: 11/02/2021  
Accettato in data: 20/05/2021

**Rosaria Cerrone**

Dipartimento di Scienze Aziendali – Management & Innovation Systems (DISA – MIS) –  
Università degli Studi di Salerno, Via Giovanni Paolo II, 132 – 84084 Fisciano (SA)  
[rocerro@unisa.it](mailto:rocerro@unisa.it)

## Abstract

**Obiettivo:** Il presente contributo propone un'analisi qualitativa di tipo comparativo delle scelte di adesione alle politiche di sostenibilità da parte delle banche al fine di evidenziare il grado di mutamento nelle strategie di gestione, inclusa l'adozione di scelte operative innovative delineando gli sviluppi futuri.

**Metodologia:** Viene adottato un approccio di tipo qualitativo con l'analisi di case study riferiti a banche di grandi, medie e piccole dimensioni. Le scelte delle banche sono fatte sulla base di un criterio dimensionale espresso in termini di attivo e l'analisi si fonda sulla valutazione delle politiche di adozione dei principi ESG e sostenibilità come espresse dall'adesione a progetti fondati sui Sustainable Development Goals. Per ogni caso viene considerata la relazione intercorrente tra l'adesione a progetti di sostenibilità interna alla banca e verso gli stakeholders e l'impatto dell'innovazione come driver per un miglior trasferimento dei principi di sostenibilità.

**Risultati:** L'analisi condotta permette di evidenziare i seguenti aspetti: nelle banche è evidente il ricorso a principi di ESG e sostenibilità viste anche le risorse finanziarie stanziare per la realizzazione di specifici progetti. Un ulteriore aspetto che è emerso, è legato al fatto che si riscontra un elevato livello di innovazione nelle strategie delle banche; infine, si evidenzia che proprio grazie all'innovazione la banca riesce a risultare sostenibile.

**Implicazioni teorico-pratiche:** L'articolo evidenzia che ci può essere un rafforzamento del business puntato sull'innovazione e sulla trasformazione digitale diretto a raggiungere maggiori livelli di efficienza e nuove fonti di reddito, condizione sostenuta dal "new normal" del post Covid. Il secondo aspetto è relativo alla dimensione della sostenibilità che porta al modello di "banca sostenibile" connessa alla diffusione di una nuova "funzione sociale" delle banche, espressa in termini di asset destinati a progetti specifici. Un ultimo aspetto pratico è relativo ad un vero e proprio ri-orientamento del business model in cui si rafforza il supporto finanziario ad imprese che intendono effettuare investimenti in base ai criteri ESG.

**Originalità:** Sebbene la letteratura in materia di banche e principi ESG al momento, sia piuttosto affermata e consolidata, non vi sono evidenze di un'analisi presentata nell'articolo, orientata a valutare la validità di politiche di gestione innovative e sostenibili. In pratica il presente lavoro fornisce un contributo nell'area di analisi delle nuove strategie sulla sostenibilità adottate dalle banche in ottica di unitarietà con gli sviluppi dell'innovazione.

**Parole chiave:** Environment Social Governance; Sustainable Development Goals; banca responsabile; investimenti sostenibili

## Abstract in inglese

**Objective:** The paper presents a comparative qualitative analysis about the adoption by banks of sustainability policies. The aim is to show the change level in management strategies, including innovative functional choices for future developments.

**Methodology:** A qualitative approach is adopted by analyzing case studies referred to small, medium and large banks. Banks' selection is based on a dimensional measure constituted by assets. The analysis considers how banks adhere to projects based on Sustainable Development Goals. For each case it is presented by the relationship between the adoption of sustainability projects within the banks and

towards stakeholders, and the innovation impact as driver for an improvement of the internal sustainable goals.

**Results:** The analysis shows that in all banks there is an increasing consideration of ESG and sustainability principles. This adoption is confirmed by the destination of financial resources to support the projects implementation. Another aspect is the link between sustainability projects and innovation in banks. In fact innovation becomes a driver of banks's sustainability.

**Theoretical and managerial implications:** The paper shows that banking business improvement is strictly based on innovation and digital transformation to gain higher efficiency levels and new revenues. This condition is widely due to the so called post Covid "new normal". The second aspect is the new vision of a "sustainability bank" which recovers its new "social function". This is reinforced by the amount of financial assets devoted to specific projects. A further practical implication is a kind of business model re-orientation which is based on the customers selection criteria focused on ESG factors: financial supports are directed to all those enterprises engaged in ESG investments.

**Originality:** Even if the literary contribution about banks and ESG principles is wide and complete enough, there are no evidence of the analysis afforded in the paper, which examines the validity of innovative and sustainable management policies. The paper contributes to the research area of sustainability strategies adopted by banks according to an innovative vision.

**Keywords:** Environment Social Governance; Sustainable Development Goals; Responsible bank; sustainable investments.

## 1. Introduzione

Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa si inseriscono giocoforza nelle strutture organizzative, nelle attività operative e nei discorsi strategici delle imprese operanti nel settore bancario e finanziario. E' ormai frequente che le banche sono sempre più attive sulle tematiche ESG e dimostrano un impegno diffuso nell'integrazione di tali criteri nella strategia e nell'operatività d'impresa. Infatti, se si considera l'attività di *reporting* risulta che ormai gran parte delle banche italiane pubblica informazioni non finanziarie. L'attenzione delle banche è notevolmente rivolta verso l'esterno, come dimostra il fatto che sono sempre più frequenti forme di dialogo con gli *stakeholders* (principalmente con clienti e dipendenti) anche sui temi ESG. A questo va aggiunto che l'attuale emergenza sanitaria Covid-19 sta puntando i riflettori su un'evoluzione sostenibile e su investimenti sostenibili come asset di resilienza, tanto che l'attenzione all'ambiente e alla governance, ma più in generale ai cosiddetti criteri ESG o all'analisi del livello di CSR raggiunto dalle banche, risulta essere tra i temi oggetto di una crescente attenzione da parte delle istituzioni nazionali ed europee.

Sempre più banche hanno ufficialmente preso in considerazione nella definizione dei propri piani strategici dei trienni più recenti, i temi ambientali, sociali e di governance come leve per fronteggiare più efficacemente i rischi, gli impatti e le opportunità legate al proprio business. Inoltre, in riferimento alle più ampie tematiche di sostenibilità, sembra sempre più diffuso l'interesse delle banche italiane verso i Development Sustainable Goals (DSG), sia attraverso iniziative di rilievo, sia in termini di volontà di implementazione a livello strategico delle iniziative utili al loro raggiungimento.

Per quanto riguarda la valutazione ESG nello specifico, questa sta diventando sempre di più, parte integrante del processo di gestione del rischio di credito, oltre che elemento guida di uno sviluppo sostenibile della banca stessa. In tal senso l'adozione dei fattori ESG non si configura come un obbligo, quanto piuttosto come una opportunità: tali fattori si dimostrano infatti utili per arricchire la conoscenza dell'impresa, integrando aspetti rilevanti per giungere ad una stima del rischio più accurata e, quindi, migliorativa di uno sviluppo corretto e coerente del business. Anche sul fronte dei mercati finanziari, in una prospettiva di lungo termine non si potrà non coniugare lo stimolo economico con lo sviluppo sociale e ambientale.

Per essere protagonisti di questo mutato contesto economico e sociale e coglierne tutte le opportunità, le banche stanno rafforzando il loro impegno su tematiche legate alla finanza sostenibile, non solo proponendo specifici prodotti e servizi con un'importante attenzione alla comunicazione degli impatti delle proprie attività, ma anche attraverso l'interpretazione in chiave diretta e personale, di approcci di tal genere: se la scelta è tra investimenti di matrice tradizionale in settori maturi e non innovativi, sempre più banche propendono verso investimenti "sostenibili" diretti alla crescita sociale delle imprese e al supporto dei progetti innovativi e di cambiamento.

Considerando la Rilevazione ABI BusinEsSG 2019 che ha analizzato le informazioni sullo stato dell'integrazione dei temi ESG nell'attività bancaria, studiando strategia, governance, modalità di gestione e Dichiarazione Non Finanziaria (DNF)/Rendicontazione di Sostenibilità, emerge che le banche sono sempre più attente sia a sviluppare un'offerta finanziaria a supporto di una crescita sostenibile, anche rispetto alle conseguenze del cambiamento climatico, sia a valorizzare gli aspetti relazionali con i diversi interlocutori. Dai primi dati della citata rilevazione ABI, emerge che l'attenzione delle banche si concentra sempre di più sullo sviluppo di soluzioni che considerano anche gli aspetti ambientali e sociali, oltre a quelli economici, al fine di sostenere la crescita sostenibile e per anticipare le sfide della competizione. Realizzata su banche pari all'87,4% del totale attivo del settore bancario italiano, l'indagine fa emergere che le politiche aziendali connesse ai temi ESG sono state formalizzate da banche corrispondenti all'80% del totale attivo, mentre l'8% ne prevedono l'implementazione entro il 2021. L'indagine rileva un aumentato interesse da parte delle banche e una più pervasiva consapevolezza della necessità di integrare nelle strategie, nei processi e nei prodotti del proprio business aspetti ambientali e sociali, oltre a quelli economici in senso stretto. Un'attenzione riscontrata nella quasi totalità delle imprese bancarie considerate dall'indagine, che deriva dall'esigenza di gestire in modo efficiente e strategico le risorse a disposizione, siano esse naturali, finanziarie, umane o relazionali, di comprendere e anticipare le sfide legate alla trasformazione e alla competizione digitale e di generare valore in una prospettiva di lungo periodo, sostenuta dall'evoluzione regolamentare. Emerge infatti la sempre più concreta ed efficace integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale, della governance e dei processi aziendali, attraverso la formalizzazione di orientamenti strategici che includono i fattori ESG nel piano industriale e/o con specifici piani di sostenibilità per banche rappresentative del 66% circa del totale attivo di settore, e nell'80%, anche attraverso la periodica comunicazione agli organi di gestione, almeno una volta l'anno, di questioni legate al cambiamento climatico.

Partendo da questo sintetico inquadramento dell'orientamento del sistema bancario verso questa tematica, nel paragrafo successivo vengono presentate le evidenze e il significato del principio della sostenibilità nel settore finanziario, inteso sia come elemento di valutazione degli investimenti sia di strutturazione delle strategie da parte delle banche, esaminando anche la posizione dell'UE che molto tiene ad una transizione sostenibile della società e dell'economia reale; il terzo paragrafo si focalizza sulla creazione di valore con la finanza di impatto, area di business delle banche che si è venuta a creare proprio per effetto dell'integrazione di criteri ESG nell'analisi del rischio di credito; il quarto paragrafo presenta i casi, illustrando la "posizione sostenibile" di UniCredit, Intesa San Paolo e CREDEM; infine le conclusioni evidenziano come le banche siano ormai totalmente orientate alla sostenibilità, considerata non solo inevitabile, ma benefica per l'effettiva stabilità del sistema e per il loro corretto posizionamento di mercato a livello nazionale e globale, dovuta all'impossibilità di ignorare questa nuova dimensione operativa e strategica.

## **2. Sostenibilità nel settore finanziario**

Una valutazione adeguata dei criteri ambientali, sociali e di governance offre un vantaggio a chi investe nel credito. È diventata ormai la norma per gli investitori azionari valutare una società sulla base dei criteri ESG. Ultimamente, l'analisi ESG sta iniziando a ottenere un certo seguito anche nel mercato del reddito fisso. Una chiara comprensione dei profili ESG di una società può infatti offrire agli investitori un vantaggio nello scoprire le ottime opportunità che si nascondono in un ventaglio ampio e profondo di crediti societari [Goss e Roberts, 2011]. Gli obbligazionisti comprendono sempre più che gli aspetti non finanziari di una performance aziendale, possono avere effetti duraturi sul suo merito creditizio e sulla sua investibilità, mostrando una correlazione positiva tra il buon punteggio nei parametri ESG e il costo del capitale di una società [Cheng, *et al.*, 2014; El Ghouli, *et al.*, 2011]. In realtà i fattori ESG entrano in gioco da diverse direzioni: le regolamentazioni nazionali stanno prendendo sempre più in considerazione le dimensioni ambientali e sociali; la consapevolezza pubblica dell'impatto che le aziende hanno sull'ambiente o sulla giustizia sociale sta inducendo le persone a esprimere sempre più le proprie preferenze tramite le spese, riducendo gli acquisti di beni e servizi di società inquinanti o prive di comportamenti etici, con investitori sempre più sensibili al potenziale rischio reputazionale dovuto al fatto di essere associati a società mal gestite.

Contemporaneamente, stanno emergendo nuove tecniche e strumenti di misurazione per facilitare l'analisi dei fattori non finanziari finora trascurati dato che non si potevano misurare, ma che comportano rischi sostanziali. Chiaramente, con obiettività va detto che siamo all'inizio, e ci vorrà ancora del tempo prima che tutti gli aspetti dell'ESG siano completamente incorporati in una strategia di investimento.

Per quanto riguarda l'impatto che la governance può avere sulla performance degli emittenti, si tratta di una componente piuttosto nota e ampiamente analizzata anche in letteratura. Sono innumerevoli gli studi di casi di società penalizzate da errori di gestione: una governance solida è associata a una minore incidenza di declassamenti del rating e le analisi indicano che i portafogli di credito di società con un punteggio elevato a livello di governance, hanno sovraperformato con un margine significativo quelli con ranking inferiori [Fatemi, 2015; Sassen, *et al.*, 2016].

Se l'importanza della governance è ben nota, i fattori ambientali e sociali tendono ad essere più difficili da quantificare e analizzare in termini di incidenza sui risultati aziendali. Tuttavia, individui privati e investitori istituzionali considerano entrambi ancora più importanti. Rispetto ai fattori ambientali, le questioni di governance possono emergere più rapidamente, il che potrebbe spiegare la loro importanza su performance di breve termine. L'ostacolo qui è dovuto al fatto che le componenti ambientali e sociali dei criteri ESG sono più difficili da quantificare e prevedere nel tempo e più semplici da ignorare da un punto di vista puramente finanziario<sup>15</sup>. L'evoluzione degli investimenti ESG è stata sospinta da metodi sempre migliori utilizzati per quantificare questi diversi fattori; e sebbene vi siano ancora discrepanze tra quanto e in che modo le società riferiscono in materia di ESG, la tendenza è verso una maggiore trasparenza, anche se non ancora esplicitamente richiesta dagli organismi regolatori. Questa crescente trasparenza, a sua volta, ha dato luogo al settore dei rating ESG [Jiraporn, *et al.*, 2014].

---

<sup>15</sup> I fattori sociali sono ancora più importanti per valutare il modo in cui un'azienda comunica al mercato la sua posizione e ne consegue che i rischi sono sempre più evidenti. Ad esempio, sono crescenti le pressioni che ormai le società subiscono per colmare il divario di stipendio tra uomini e donne, o aumentare i salari minimi. Per aziende con margini limitati e una grossa componente di manodopera a salario minimo, questo cambiamento potrebbe avere un impatto notevole sugli utili. Le società con scarse relazioni con i dipendenti o quelle che non riescono ad affrontare questioni come la discriminazione, non solo vanno incontro a problemi potenzialmente costosi con i dipendenti, ma rischiano danni al loro brand e alla loro reputazione, soprattutto in quanto le notizie negative vengono amplificate dai social media.

Per quanto riguarda la finanza sostenibile, intesa nel suo significato più ampio, si intende la declinazione del paradigma dello sviluppo sostenibile nelle attività finanziarie; in altre parole, la considerazione delle problematiche ambientali e sociali nelle attività di investimento secondo una prospettiva di lungo periodo, in cui l'uso delle risorse sia commisurato al soddisfacimento dei bisogni attuali e futuri dell'umanità [Forum per la Finanza Sostenibile, 2019]. Sul tema degli investimenti socialmente responsabili, la proclamazione dei *Principles for Responsible Investment* è una delle iniziative globali di maggior rilievo, visto che ha permesso di individuare principi condivisi all'interno dell'industria finanziaria che si sono impegnati ad “integrare le tematiche ESG nell'analisi e nei processi decisionali riguardanti gli investimenti”, ad incorporare tali tematiche nelle “politiche e pratiche di azionariato attivo” e a coinvolgere gli enti nei quali investono, chiedendo loro “un'adeguata comunicazione relativamente alle tematiche ESG” [UNEP, 2019]. A livello globale il mercato degli investimenti socialmente responsabili ha raggiunto dimensioni ragguardevoli con 30.700 miliardi di dollari di valore ed una crescita del 34% rispetto al 2016 e l'Europa rappresenta il mercato più grande con 14 trilioni di dollari di investimenti SRI ed una percentuale di investitori istituzionali che hanno integrato i criteri ESG per la costruzione del portafoglio pari al 40%; inoltre in Italia esistono 288 fondi di investimento “sostenibili” per un valore complessivo di 64 miliardi di euro [PwC, 2019].

Appare dunque evidente che l'integrazione dei criteri ESG nelle scelte di investimento può considerarsi coerente con i tradizionali modelli di calcolo del ritorno di un investimento come ad esempio il metodo del valore attuale netto; infatti, la considerazione dei costi ambientali e sociali risponde pienamente alla necessità di ponderare benefici e costi totali, inclusi quelli incrementali, incidentali e i costi opportunità, di un progetto d'investimento [Fatemi e Fooladi, 2013].

## **2.1. Unione Europea e transizione sostenibile**

L'orientamento delle banche e degli intermediari finanziari è anche sostenuto dall'Unione Europea che svolge un ruolo essenziale nell'ambito della finanza sostenibile, avendo esplicitamente adottato una strategia di supporto alla transizione verso un'economia sostenibile. Uno degli interventi di maggior rilievo a livello europeo è l'*Action Plan: Financing Sustainable Growth* (COM/2018/097), il piano d'azione pensato per incentivare una crescita economica sostenibile e per garantire la stabilità del sistema finanziario europeo.

La Commissione, di fatto, ha riconosciuto il ruolo preminente assunto dal sistema finanziario su quello economico con particolare riferimento alla capacità della finanza di orientare i capitali verso le differenti attività economiche e quindi di sostenere la crescita e l'occupazione; quindi è stata fondamentale l'inclusione dei fattori ambientali e sociali tra i criteri considerati nelle decisioni di investimento per poter effettivamente passare al nuovo paradigma della “finanza sostenibile”, fondato sui seguenti tre obiettivi principali:

- orientare i flussi di capitale verso un'economia più inclusiva e sostenibile;
- gestire i rischi finanziari derivanti dal cambiamento climatico, dal deterioramento dell'ambiente e dai problemi sociali;
- promuovere la trasparenza e la visione di lungo periodo nelle attività economiche e finanziarie.

Da questi obiettivi sono derivate le tassonomie prodotte dal *Technical Expert Group* (TEG) della Commissione, che ha dato luogo a due documenti importanti in materia [TEG, 2019 (a) e (b)]. E' evidente che quelli proposti dalla Commissione Europea sono obiettivi ambiziosi e di portata consistente per il mercato finanziario europeo e per i mercati nazionali degli stati membri; partendo da questa prospettiva l'identificazione chiara e univoca di ciò che può essere

considerata una “attività sostenibile” e la definizione di criteri ESG standard a livello Europeo sono condizioni del tutto necessarie [PwC, 2019].

Ne deriva che le banche hanno una grande opportunità da sfruttare legata al fatto che persiste un riorientamento dei flussi di capitali verso investimenti sostenibili finalizzati al raggiungimento di una crescita sostenibile e inclusiva. Lo spostamento dei flussi di capitali verso attività più sostenibili deve fondarsi su una comprensione condivisa e olistica dell’ecosostenibilità delle attività e degli investimenti [EBA, 2020; ESMA, 2020]. Data la natura sistemica delle sfide ambientali a livello mondiale, è dunque necessario adottare un approccio sistemico e lungimirante all’ecosostenibilità che affronti le crescenti tendenze negative. Considerata l’entità della sfida e i costi legati all’inerzia o a ritardi nell’intervento, il sistema finanziario dovrebbe essere adattato gradualmente per supportare un funzionamento sostenibile dell’economia. A tal fine, è necessario integrare pienamente nel sistema, la finanza sostenibile e occorre tener conto dell’impatto dei prodotti e servizi finanziari in termini di sostenibilità. La messa a disposizione di prodotti finanziari che perseguono obiettivi ecosostenibili è un modo efficace di incanalare gli investimenti privati verso le attività sostenibili. I requisiti per distribuire prodotti finanziari e obbligazioni societarie come investimenti ecosostenibili, inclusi i requisiti posti dagli Stati membri e dall’Unione per consentire ai partecipanti ai mercati finanziari e agli emittenti di usare marchi nazionali, puntano ad aumentare la fiducia degli investitori e a sensibilizzarli maggiormente agli impatti ambientali di tali prodotti, nonché a creare visibilità e ad affrontare le preoccupazioni legate alla pratica del *greenwashing*<sup>16</sup>.

Fissare i criteri di ecosostenibilità delle attività economiche potrebbe incoraggiare gli operatori economici a pubblicare e divulgare volontariamente sui loro siti le informazioni relative alle proprie attività economiche ecosostenibili. Le informazioni non solo potranno permettere ai partecipanti ai mercati finanziari e agli altri attori interessati di individuare facilmente gli operatori economici che svolgono attività economiche ecosostenibili, ma faciliteranno anche tali operatori economici nella raccolta di fondi per le loro attività ecosostenibili.

La classificazione delle attività economiche ecosostenibili a livello UE può consentire lo sviluppo di politiche future migliori a sostegno della finanza sostenibile. Requisiti giuridici uniformi volti a stabilire il grado di ecosostenibilità degli investimenti, basati su criteri uniformi di ecosostenibilità delle attività economiche, sono necessari come riferimento per il futuro inteso ad agevolare lo spostamento degli investimenti verso attività economiche ecosostenibili<sup>17</sup>.

Per tutelare gli interessi degli investitori, i gestori di fondi e gli investitori istituzionali che mettono a disposizione prodotti finanziari si stanno orientando ad indicare “come” e “in che

---

<sup>16</sup> Tale pratica consiste nell’ottenere un vantaggio sulla concorrenza in modo sleale commercializzando un prodotto finanziario come ecocompatibile quando in realtà gli standard ambientali di base non sono soddisfatti. Attualmente alcuni Stati membri dispongono di sistemi di marchi. I sistemi esistenti sono basati su diversi schemi di classificazione delle attività economiche ecosostenibili. Dati gli impegni assunti con l’accordo di Parigi e a livello di Unione, è probabile che sempre più Stati membri istituiscano sistemi di marchi o impongano altri requisiti che i partecipanti ai mercati finanziari o gli emittenti dovranno soddisfare per poter promuovere prodotti finanziari e obbligazioni societarie come ecosostenibili. Il tema è rilevante perché l’assenza di criteri uniformi aumenterebbe i costi e disincentiverebbe significativamente gli operatori economici dall’accedere ai mercati dei capitali transfrontalieri ai fini di investimenti sostenibili. I criteri per stabilire se un’attività economica possa essere considerata ecosostenibile, devono essere armonizzati a livello dell’Unione, allo scopo di rimuovere le barriere al funzionamento del mercato interno per quanto riguarda la raccolta dei fondi per i progetti di ecosostenibilità e impedire che emergano in futuro barriere per tali progetti.

<sup>17</sup> Nel contesto delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi strategici UE, scelte quali la creazione di un Fondo europeo per gli investimenti strategici hanno di fatto contribuito a dirigere gli investimenti privati verso gli investimenti sostenibili parallelamente alla spesa pubblica.

misura” utilizzano i criteri di ecosostenibilità delle attività economiche per determinare l’ecosostenibilità dei loro investimenti. Le informazioni pubblicate dovrebbero permettere agli investitori di conoscere la quota degli investimenti sottostanti il prodotto finanziario in attività economiche ecosostenibili sotto forma di percentuale di tutti gli investimenti sottostanti tale prodotto finanziario, consentendo così agli investitori di comprendere il livello di ecosostenibilità dell’investimento [Giudici, 2019]. Se gli investimenti sottostanti il prodotto finanziario sono in attività economiche che contribuiscono a un obiettivo ambientale, le informazioni da comunicare dovrebbero specificare l’obiettivo o gli obiettivi a cui contribuisce l’investimento sottostante il prodotto finanziario, nonché come e in che misura gli investimenti sottostanti il prodotto finanziario siano diretti verso attività economiche ecosostenibili, e dovrebbero comprendere i dettagli sulle rispettive quote di attività abilitanti e di transizione.

Dal canto loro, le banche e gli intermediari finanziari devono necessariamente considerare la sostenibilità come una priorità per il proprio business, per cogliere i vantaggi derivanti dall’adozione primaria di tali scelte anche per evitare l’esposizione ai rischi di natura reputazionale e per allinearsi a quelli che in futuro potrebbero diventare opportunità di crescita.

### **3. Creazione di valore e performance ESG: il mercato della finanza ad impatto**

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, l’interesse degli intermediari finanziari verso fattori ESG considerati elementi ai quali agganciare le strategie di selezione degli investimenti e le strategie di sui mercati finanziari è cresciuta nel tempo, confermando una tendenza che si è andata delineando negli anni [Molteni, *et al.*, 2015]. Di recente un sempre maggior numero di operatori finanziari ha sviluppato prodotti/servizi che integrano i criteri ESG tra i sistemi adottati nella valutazione delle imprese, alimentando il settore della cosiddetta “finanza etica” o “finanza responsabile”, ma anche se gli operatori di finanza etica raccolgono sempre più risparmi e investimenti, gli operatori finanziari più tradizionali hanno ancora delle difficoltà ad integrare gli aspetti ESG nei processi di valutazione funzionali alle attività di impiego [Galant, *et al.*, 2017].

Questa integrazione di aspetti riguarda anche le banche che, come verrà illustrato sulla base dei casi considerati, hanno ormai intrapreso la via dell’evoluzione *green* e sostenibile, non solo per quanto riguarda le caratteristiche delle proprie linee strategiche, ma anche nelle modalità di selezione dei progetti da finanziare, consapevoli che la vera crescita competitiva deve accompagnarsi alla capacità di coniugare innovazione e sostenibilità secondo una logica di creazione di valore globale [ASVIS, 2020].

In particolare, per la valutazione del merito creditizio delle imprese sono due i principali elementi, ovvero la capacità di generare futuri flussi di cassa e la probabilità di default dell’azienda. La valutazione dei cash flow è tradizionalmente effettuata grazie ad un’analisi di carattere contabile e alla sua proiezione nel futuro, mentre per la valutazione della PD si considerano prevalentemente aspetti operativi e patrimoniali-finanziari [Goss e Roberts, 2011]. Fermo restando il mantenimento di questi criteri nella misurazione del rischio di credito e della sostenibilità dell’esposizione creditizia, attualmente le banche ritengono che la valutazione di un’azienda passi attraverso la considerazione della sua capacità di creare valore tenendo necessariamente conto non soltanto degli assets tangibili, ma anche dei suoi assets intangibili. In questo si inserisce la corretta comunicazione di informazioni non finanziarie, quali le performance ESG, che diviene essenziale per fornire al mercato degli investitori e del credito un quadro più completo dell’azienda [Molteni, *et al.*, 2015; Khan, *et al.*, 2016].

Gli effetti positivi stimati sono molteplici: da una parte, infatti, le imprese “responsabili” avrebbero il vantaggio di veder riconosciuto il proprio impegno grazie a un accesso più facilitato al credit, dall’altra, per gli operatori finanziari tradizionali, la considerazione dei

criteri ESG nel merito creditizio rappresenta un'opportunità per valutare più accuratamente la capacità del prestatore di fondi di generare valore e di rispondere a eventuali rischi di carattere sociale e ambientale che possono impattare negativamente sull'azienda e sulla sua capacità di sostenere il credito [Jiraporn, *et al.*, 2014; Sassen, *et al.*, 2016].

Non si può più trascurare il fatto che negli ultimi anni si è registrata una crescente attenzione, sia a livello nazionale che sovranazionale, sia con riferimento a normative specifiche, sia con la pubblicazione di *guidelines*, verso la comunicazione delle performance ESG e l'attuale stato di fatto della pandemia COVID, sta orientando le scelte politiche ed economiche in direzione di una maggiore attenzione e percezione di rischi ambientali e da scarsa "sostenibilità". La situazione di crisi economica internazionale ha infatti posto l'enfasi sulla necessità di una crescita sostenibile, inclusiva e stabile, che vede le aziende protagoniste nella creazione di valore per la società, giungendo ad un vero e proprio sistema premiante nei confronti delle imprese virtuose e contribuendo così alla diffusione di buone pratiche [CONSOB, 2019; EBA, 2019]; a titolo di esempio nella selezione delle aree di rendicontazione, può emergere un'analisi nella dimensione di ottica di rischio dell'azienda nell'ambito legalità, compliance o certificazioni. L'esistenza di modelli di gestione trasparenti e meccanismi di controllo del rispetto delle norme, possono arginare il rischio di infrazioni da parte dei singoli; una comunicazione, chiara, precisa e completa dell'operato dell'azienda espone la stessa al controllo dei vari stakeholder, favorendo così la segnalazione di eventuali rischi e criticità prima che questi effettivamente si verifichino. L'impatto ambientale dei processi produttivi aziendali è sicuramente una questione rilevante, anche per il diffondersi di una sensibilità ecologica ed ecosostenibile particolarmente accentuata, che spesso può comportare oggettive difficoltà per l'azienda a relazionarsi positivamente con il territorio circostante.

Dal citato orientamento è emerso un risvolto notevole nel 2019 in cui si sono registrati elevati investimenti relativi alla finanza per l'impatto sociale. I temi legati alla sostenibilità sono diventati centrali nella coscienza collettiva e nel sistema economico e finanziario tradizionale. A conferma di questo c'è la recente analisi condotta dal Politecnico di Milano [Tiresia, 2019], che presenta una descrizione aggiornata dello stato dell'arte della finanza per l'impatto sociale in Italia e alcune riflessioni sulle sue possibili traiettorie di sviluppo. L'analisi è basata su 58 interviste strutturate a operatori sia dal lato dell'offerta sia della domanda di capitali. La metodologia poggia su una definizione inclusiva di finanza per l'impatto: un'ampia gamma di investimenti e finanziamenti basati sull'assunto che i capitali privati, talvolta in combinazione con i fondi pubblici, possano intenzionalmente contribuire a creare impatti sociali positivi e, al tempo stesso, rendimenti economici. Gli operatori così identificati sono stati profilati in base alle loro caratteristiche e all'approccio utilizzato nelle loro attività riconducibili alla finanza per l'impatto, descritto attraverso una triade di elementi qualificanti, la cosiddetta triade dell'impatto: intenzionalità, misurabilità e addizionalità. È risultato che il capitale per l'impatto impiegato dal 2006 ad oggi, in Italia è circa 8 miliardi di euro. Di questi, gli investimenti in equity effettuati dai soggetti intervistati dal momento del loro ingresso nell'industria della finanza ad impatto è di 1.263,4 milioni di euro (15,7% del totale degli impieghi). Il totale dei finanziamenti erogati dagli intervistati, sotto forma di credito alle organizzazioni ad impatto sociale, è di 6.767,8 milioni di euro (84,3% del totale degli impieghi). A questo si aggiunge che nel 2019, il totale degli *asset* gestiti dagli operatori *equity* è di 1.824,75 milioni e sono state registrate stime di crescita pari al 19% per il 2020<sup>18</sup>. Per quanto riguarda i rendimenti, prevalgono sempre attese inferiori rispetto al mercato, per *equity* e obbligazioni, mentre per il mercato del credito si è tendenzialmente in linea. In effetti questa condizione è in parte spiegata

---

<sup>18</sup> Rispetto alle aree di impatto sociale, obiettivo degli investimenti e dei finanziamenti, classificate secondo i 17 SDGs delle Nazioni Unite, prevale l'obiettivo "Buona occupazione e crescita economica" (73,7% degli operatori) seguito da "Imprese, innovazione e infrastrutture" (65,8%).

anche dalla diversa percezione del rischio che risulta tuttavia collegata agli stessi *asset* di investimento.

Si ritiene, quindi che queste prospettive stiano guidando sempre più le banche, ma anche gli investitori istituzionali, verso una dimensione di sostenibilità e di innovazione, anche sulla base della destinazione di impiego del capitale: l'analisi del modello di business, il potenziale del progetto imprenditoriale di rispondere a un bisogno sociale, le competenze manageriali e tecniche del team, confermano che l'impatto sociale rappresenta una condizione di eleggibilità dell'operazione finanziaria.

Certamente una spinta in direzione delle cosiddette azioni di *capacity building* tra le imprese che perseguono obiettivi di impatto sociale, è più che mai necessaria per far accelerare il settore con benefici di sistema. Si tratta di un vero e proprio laboratorio di innovazione e trasformazione che si propone come esempio per il ripensamento dei modelli di gestione orientati a generare non solo valore economico e sociale, ma anche a ristabilire un rapporto più positivo ad ampio raggio, sia con la società, che con le intere comunità di individui e stakeholder.

#### **4. Analisi delle realtà bancarie: il caso Unicredit**

In questo contesto, si inseriscono le esperienze selezionate e relative a Unicredit, Intesa San Paolo e Credem. Si tratta di tre strategie di sostenibilità molto articolate e definite in progetti recentissimi, alcuni dei quali siglati lo scorso anno, ma che stanno avendo grande riscontro e risonanza. Ciascuna realtà presenta specificità di business, ma tutte si caratterizzano per l'individuazione e il raggiungimento della finalità comune di permeare, la gestione e di essere al centro dei rapporti con gli stakeholder, intesi in una dimensione molto ampia perché costituiti da azionisti, clienti, dipendenti, comunità e ambiente. L'orientamento di queste banche è quello di generare risultati sostenibili.

UniCredit è attiva nel mondo della finanza sostenibile dal 2007 e attualmente figura tra le prime 10 banche per finanziamenti legati a criteri ESG. Nel contesto del costante impegno verso la sostenibilità, UniCredit ha sottoscritto accordi internazionali, unendo le proprie forze a quelle di altre società per raggiungere obiettivi condivisi. La banca supporta la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*, condivide i *Principles for Responsible Banking* e il *Business for Inclusive Growth* dell'OCSE.

Il principio di UniCredit “Do the right thing!” è contenuto nel manifesto “Etica e Rispetto” alla base della cultura della banca orientata ad un'attenzione al cliente condotta grazie ad un'azione di sviluppo delle risorse umane, di sinergie e cooperazione interna ed internazionale, a fronte di un'assunzione di rischio responsabile per un corretto perseguimento delle strategie aziendali<sup>19</sup>.

Si tratta di una banca commerciale paneuropea orientata a rispondere ai bisogni della clientela con soluzioni che sfruttano le sinergie tra i diversi business, ovvero Corporate & Investment Banking Commercial Banking e Wealth Management. Il modo in cui vengono sviluppate e offerte le soluzioni è importante allo stesso modo dei servizi in sé, visto che viene

---

<sup>19</sup> Al 30.09.2020 Unicredit presentava un margine di intermediazione di €4.354 mln; un risultato di gestione pari a € 1.945 mln e un patrimonio netto di € 60.645 mln. Si evidenzia che la banca ha messo in atto un significativo de-risking, con una riduzione a partire dal 2015 delle esposizioni deteriorate (Npe) lorde da oltre 50 mld a 25mld di euro con un rapporto tra Npe lorde e totale dei crediti lordi pari al 5,0% e un rapporto tra Npe nette e totale dei crediti netti pari al 1,8% a fine 2019. Anche il ROTE è migliorato con una redditività più che raddoppiata con un underlying rote al 9,2 % nel 2019, in aumento dal 4% del 2015. Particolare attenzione è stata anche dedicata ad una sostanziale riduzione dei costi netti per 2,3mld di euro; il rapporto costi/ricavi si è ridotto di oltre 7 punti percentuali a 52,7%. [www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)

effettivamente applicato il principio di etica e rispetto. Questa politica viene adottata sia in ambito locale che internazionale, visto che la sostenibilità è considerata una leva fondamentale per le strategie di business future e un fattore essenziale per il successo della banca<sup>20</sup>. Grazie alla sua consolidata esperienza nella finanza *green* e nella *sustainable finance*, la banca risulta particolarmente impegnata a sostenere le aziende nella loro transizione verso un business più sostenibile.

La sostenibilità è dunque diventata fondamentale nel processo decisionale, con investitori, aziende, Paesi, entità sovranazionali e agenzie di rating. Questo trend è ulteriormente accelerato dai cambiamenti nei comportamenti e nelle richieste degli investitori, da un lato, e dalla regolamentazione su tematiche ESG da parte delle autorità pubbliche a livello nazionale e sovranazionale, dall'altro. Su questo tema la banca sta adottando un vero e proprio approccio olistico con l'offerta ESG per i clienti.

La realtà di UniCredit è in grande evoluzione e per il 2023 la banca ha definito nuovi target di sostenibilità per ridurre ulteriormente sia il proprio impatto ambientale diretto, attraverso specifiche scelte energetiche, sia l'esposizione del proprio portafoglio creditizio ad aziende che operano in settori controversi<sup>21</sup>. Tra l'altro la banca appare molto impegnata con i clienti per una transizione verso un'economia a basso contenuto di carbonio. Grazie a progetti come l'accordo di Parigi sul *Capital Transition Assessment* (PACTA), UniCredit sta valutando l'esposizione del proprio portafoglio al rischio climatico e sulla base della nuova policy del Gruppo in materia di carbone, si è impegnata ad un'uscita totale dal finanziamento dell'industria del carbone in tutti i mercati entro il 2028. In particolare, con la nuova policy "Oil and Gas" dell'area artica, l'azienda vieta il finanziamento di nuovi progetti per l'estrazione del petrolio artico e del gas offshore artico così come l'estrazione del petrolio da sabbie bituminose e il finanziamento delle attività di estrazione in acque profonde. Finanziamenti corporate per i clienti attivi in queste aree saranno ammessi solo se la loro quota di ricavi derivante da tali tipi di attività è inferiore al 25%.

Il 2023 sembra essere un anno con notevoli obiettivi di sostenibilità da parte di UniCredit, che si è impegnata ad aumentare i finanziamenti del 25% (a oltre 9 miliardi di euro) al settore delle energie rinnovabili, a incrementare i prestiti alla clientela per l'efficienza energetica del 34% per le PMI dell'Europa Occidentale e del 25% per gli investimenti nell'Europa Occidentale.

La banca è monitorata da agenzie internazionali che ne valutano l'impegno sui temi ESG e il progresso verso il raggiungimento dei suoi target. L'impegno di UniCredit è stato riconosciuto con la conferma del Gruppo tra i componenti del FTSE4Good Index Series. Analogamente, Standard Ethics, agenzia di rating indipendente sulla sostenibilità, ha identificato UniCredit come l'unica banca in Italia con rating EE+, solida compliance e capacità di gestire i rischi

---

<sup>20</sup> "La sostenibilità è parte integrante del DNA del Gruppo e un elemento chiave del nostro modello di business. UniCredit è impegnata a proteggere il capitale naturale a cominciare dall'ambiente. Ogni azienda deve andare oltre il 'business as usual': questo è il momento di agire e di avere un impatto concreto. Costruire un futuro sostenibile è una sfida importante sia per le persone che per le imprese. Le misure annunciate oggi come parte della nostra più ampia strategia di sostenibilità sono in linea con il nostro principio guida: *Fai la cosa giusta!*" Jean Pierre Mustier, Amministratore Delegato di UniCredit, [www.unicredit.it](http://www.unicredit.it).

<sup>21</sup> Dal 2008 UniCredit ha dimezzato le emissioni di gas serra e l'obiettivo è quello di arrivare al 60% di riduzione entro il 2020 e all'80% entro il 2030. Entro il 2023 le sedi della banca in Italia, Germania e Austria utilizzeranno esclusivamente fonti di energia rinnovabile, rispetto al 78% nel 2018. Un ulteriore obiettivo operativo è quello di diventare una realtà *plastic free* entro il 2023, infatti la banca sta distribuendo in tutto il Gruppo bottiglie in metallo riutilizzabili. Le bottiglie e le stoviglie di plastica sono state eliminate dalle aree break e dalle mense. Tutti i prodotti in plastica monouso saranno tolti dalle sedi della banca entro il 2023. Anche per quanto riguarda l'uso della carta la riduzione è consistente e sulla base del Programma Sportello Paperless (*Paperless Branch Programme*) e grazie al ricorso alla tecnologia, lo scorso anno in Italia c'è stata la scansione e conservazione digitale di circa 9 milioni di documenti. [www.unicredit.it](http://www.unicredit.it)

reputazionali collegati all'agenda delle Nazioni Unite, dell'OCSE e dell'UE in materia di sostenibilità e Corporate Governance.

Per quanto l'attività bancaria più tradizionale, l'applicazione della sostenibilità e il rafforzamento della finanza ad impatto si manifesta attraverso la scelta di supportare con specifiche iniziative, microimprenditori e imprese a impatto sociale.

La creazione di valore sostenibile nel tempo nasce dall'ambiente, ma riguarda anche il modo in cui la banca lavora con i suoi stakeholder e proprio sulla base di questa relazione con gli stakeholder di ampio livello, nella banca, la sostenibilità è un obiettivo condiviso dagli uffici centrali alle filiali, in tutti i mercati. Il risultato è un aumento del coinvolgimento e della motivazione dei dipendenti e il miglioramento della gestione e della mitigazione del rischio, che a loro volta generano un'organizzazione più sostenibile e redditività a lungo termine. Questa posizione è cruciale per l'innovazione e la crescita, anche perché una miglior reputazione aziendale aiuta ad attrarre e trattenere talenti.

È in pratica evidente che l'intero impianto strategico della banca si basa sul concetto di sostenibilità, a dimostrazione di come la creazione di valore significhi molto di più della mera generazione di valore economico.

#### **4.1. L'esperienza di Intesa San Paolo**

Intesa San Paolo nel suo ruolo di intermediario finanziario responsabile, si presenta come una banca in grado di generare valore collettivo con particolare attenzione all'innovazione che, con nuovi prodotti e servizi, contribuisce a ridurre gli impatti sulla società dovuti a fenomeni come il cambiamento climatico o le disuguaglianze sociali. È interessante segnalare che, al momento Intesa San Paolo risulta essere il gruppo finanziario che sta contribuendo in modo significativo, al raggiungimento in Italia dei *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile, grazie alle risorse stanziate proprio a sostegno di progetti imprenditoriali ESG, e così come rendicontate ufficialmente nelle DNF-Dichiarazioni Non Finanziarie, report di Sostenibilità e Bilancio integrato. La banca aderisce ad una serie di principi e progetti internazionali, tra i quali quelli citati più avanti, sono considerati a maggiore impatto proprio per i predetti SDG. Con i *Women's Empowerment Principles*, Intesa San Paolo ha aderito ad un'iniziativa per la promozione dell'uguaglianza di genere e lo sviluppo professionale femminile; con i *Principles for Responsible Banking* è stata siglata l'adesione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e a quelli fissati nell'Accordo di Parigi sul clima, ed infine i *Principles for Sustainable Insurance* sono diretti all'inclusione dei criteri di sostenibilità e ESG anche nel business assicurativo del gruppo.

A livello di posizionamento di mercato, la banca è il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese, con una struttura che comprende Banca dei Territori che risponde ai bisogni finanziari dei clienti privati, piccole imprese e professionisti, delle PMI e degli enti non profit; il Corporate e Investment Banking che supporta lo sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie anche attraverso società specializzate come Banca IMI; Banca Fideuram, prima rete di promotori finanziari in Italia ed Eurizon Capital, società leader in Italia nel settore dell'asset management, con circa €315 miliardi di risparmio gestito.

L'orientamento della banca in direzione della sostenibilità è espresso in modo particolare nel sostegno alla transizione delle PMI verso gli obiettivi ESG e nella proposta di prodotti e servizi di investimenti definiti dalle proprie banche ed SGR del gruppo, per rafforzare anche attraverso le scelte dei propri clienti, una destinazione di risorse finanziarie verso progetti innovativi e sostenibili. La sostenibilità viene infatti considerata pilastro per il rilancio dell'Italia e proprio in questa fase critica per l'economia italiana, una parte di crediti di Intesa San Paolo sono diretti a PMI che intendono effettuare investimenti innovativi in base ai criteri

ESG in coerenza con il Piano della Commissione Europea per una crescita sostenibile. Il fatto che la banca abbia individuato una specifica forma di finanziamento che supporti l'innovazione purchè ispirata da principi ESG, risulta molto rilevante ed esprime un impegno concreto in direzione di una svolta da dare all'economia reale italiana.

Nell'ambito di questa iniziativa, Intesa San Paolo risulta avere un ruolo strategico di catalizzatore della trasformazione ESG del Paese, supportando le imprese che ambiscono a migliorare il profilo di sostenibilità con l'obiettivo di affiancarle in un percorso di cambiamento strutturale. Si tratta senza dubbio di un aspetto significativo nell'ottica di far comprendere alle imprese, le aree di intervento necessarie a consolidare il proprio posizionamento competitivo e a permettere ritorni stabili nel tempo, creando valore condiviso con tutti gli stakeholder e correlando le decisioni di natura economica e finanziaria ai loro impatti ambientali e sociali. Pertanto, non solo la banca finanzia progetti con obiettivi e finalità di miglioramento dell'impresa in logica ESG mediante specifici indicatori certificati dall'impresa nella nota integrativa al bilancio, ma ha previsto forme di "premierità" rivolte alle imprese che effettivamente raggiungono tali obiettivi di miglioramento sostenibile: in questo modo la banca spinge verso una realizzazione concreta degli obiettivi superando le mere dichiarazioni di intenti.

#### **4.2. La transizione di CREDEM**

L'ultimo caso è quello di CREDEM che ha identificato la sua nuova realtà addirittura nell'innovativo termine "Wellbanking" somma di due assonanze, ovvero "Fare bene", "Well" e "Stare bene", "Wellness": il "Wellbanking" di CREDEM si esplica nei confronti dei clienti, del personale e della collettività, tant'è che si crea addirittura un'associazione e una trasformazione dimensionale della banca e dei suoi stakeholder che possono diventare "Wellbanking people". In sostanza il focus di CREDEM si è espresso prima di tutto con una "sostenibilità relazionale", ovvero con la piena integrazione della banca in sé e della banca come ambiente, sede di lavoro e punto di consulenza e servizio per la clientela. Si tratta indubbiamente di una dimensione molto innovativa che parte da un approccio di integrazione, rispetto al quale poi può anche diventare più agevole andare ad implementare specifici progetti ESG: ambiente, relazioni sociali e governance integrata della banca vengono interpretati in una dimensione di "benessere".

Questa scelta ha notevolmente rafforzato e migliorato le relazioni con gli stakeholder: infatti all'interno dell'azienda l'identità con il brand che è stato sentito molto più vicino ed ha reso possibile un effettivo cambiamento, in cui il personale per primo si è riconosciuto, determinando in questo una vera novità, e all'interno delle strutture della banca è passato un messaggio operativo di *customer experience* nella dimensione del miglioramento continuo. In questo modo CREDEM è stata in grado di continuare a mantenere la sua identità di realtà particolare, in cui è molto forte una puntuale attenzione al cliente e alle sue esigenze fatta attraverso la leva dell'ascolto dei clienti stessi, ma anche delle risorse umane che diventano cassa di risonanza delle predette esigenze, attraverso una relazione sempre più personale.

L'attenzione alla clientela ha fatto individuare a questa banca un principio molto interessante, ovvero quello del "benessere finanziario", alla base di una relazione sostenibile e responsabile. Il benessere finanziario viene realizzato grazie ai supporti digitali sempre più innovativi ed efficienti pensando, invece, a servizi evoluti, da fruire grazie a relazioni consulenziali. Considerando le imprese, la politica del Wellbanking di CREDEM, significa finanziare progetti in grado di generare valore per l'impresa stessa, ma anche occupazione e gettito per le comunità in cui opera, il tutto nel rispetto della concorrenza con cui si confronta.

Seguendo questa impostazione, la banca è in grado di rafforzare ed esprimere una realtà solida, rispettosa delle regole, attenta alle persone, innovativa e in crescita e che si impegna ad integrare il più possibile la sostenibilità economica, sociale, ambientale nel proprio modello di business, al fine di generare valore per oggi, e per il futuro. Infatti la sostenibilità ambientale, oltre a quella sociale, sono e devono essere anche per le banche, le vie principali per orientare gli investimenti.

## 5. Conclusioni

In questo lavoro sono stati affrontati gli aspetti teorici e le ricadute pratiche dei concetti di responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità e sviluppo sostenibile. L'attenzione è stata posta su tre banche con l'obiettivo di capire quali fossero gli orientamenti e i vantaggi, derivanti dall'integrazione della sostenibilità nella gestione di impresa operante nel settore bancario. Le realtà presentate sono diverse sia per dimensione sia per approccio alle tematiche, ma tutte sono accomunate da una totale consapevolezza della trasformazione dei modelli interni di gestione. I risultati ottenuti dalle specifiche realtà sono diversi in termini di impatto e di visibilità, ma tutti convergono verso nuove relazioni con i mercati finanziari e con l'economia reale.

Per il concetto di sostenibilità, risulta condivisa l'articolazione nelle tre dimensioni di sostenibilità economica, sociale e ambientale alla base della nozione di *triple bottom line*. Si è visto che l'integrazione della sostenibilità con modelli di gestione innovativi porta al miglioramento delle performance sociali, ambientali e finanziarie delle imprese. L'analisi dei casi ha consentito di osservare da vicino non solo il profilo di sostenibilità, ma anche il più generale posizionamento del settore bancario in tema di sostenibilità e innovazione.

Ovviamente le banche hanno un ruolo fondamentale nella società e nell'economie e devono avere una maggior consapevolezza nel dover cominciare a seguire l'interesse sociale. Quello che vediamo attualmente nel mondo della finanza è che temi come la sostenibilità, incidono con ricadute importanti. Ma proprio come alcuni indicatori finanziari sono più pertinenti per alcuni settori, lo stesso vale per i criteri ESG. Quindi, per esempio, sebbene alcune considerazioni ambientali siano indispensabili per società che operano in determinati settori, lo sono molto meno per le società finanziarie, dove i fattori di governance e sociali potrebbero incorrere in rischi molto maggiori. In ultima analisi, l'investimento ESG funziona solo se contribuisce ad allocare il capitale alle aziende che potrebbero prosperare nel lungo termine. Una solida governance, la sensibilità e l'impegno nel perseguire buone prassi ambientali e sociali potrebbero essere criteri difficili da quantificare, e sono classificati come fattori "soft", ma diventano sempre più indispensabili per valutare la sostenibilità del business model di una società. I criteri ESG offrono uno sguardo sulle prospettive di una società che i conti aziendali da soli non possono offrire.

In conclusione, si può desumere che è senz'altro chiaro che le banche, sempre di più sono in grado di esercitare un notevole impatto sul contesto sociale e ambientale, nel quale e verso il quale svolgono la propria attività ed è altresì chiaro che possono scegliere di agire non solo in funzione del profitto, ma anche con il concreto obiettivo di creare valore nel lungo periodo per esse stesse, per le loro risorse umane, per i clienti, per la comunità e per l'ambiente.

In questo contesto di elevata complessità dovuta alla pandemia possiamo ritenere che le banche stiano sentendo e anche manifestando la necessità e la volontà di "essere" innovazione e tecnologia, più che "avere" queste due componenti nel loro sistema. Pensiamo, infatti, che la vera coniugazione dei due termini possa essere raggiunta solo da chi è in grado di superare la logica della sovrapposizione di una cultura sull'altra e passare all'integrazione e all'interazione. In effetti per determinare progressi concreti, l'innovazione e la tecnologia devono essere a

supporto dei nuovi sviluppi, accelerando quel processo di trasformazione digitale di cui il sistema bancario ha fortemente bisogno.

E' chiaro che gli sforzi per il progresso sono essenziali per la sostenibilità della banca stessa nel lungo termine e per una migliore interazione con i clienti. Allo stesso tempo, però, è evidente che la sostenibilità è rilevante ed inevitabile anche per la banca nel suo essere uno dei principali protagonisti dell'economia reale.

In sintesi, il tema potrebbe presentare almeno i seguenti sviluppi ulteriori, sintetizzabili nei seguenti punti: prima di tutto non si può non pensare di rafforzare il modello di business puntato sull'innovazione e sulla trasformazione digitale per raggiungere maggiori livelli di efficienza e nuove fonti di reddito. A ben riflettere questo modello è e sarà sempre di più, l'effetto quasi irreversibile del "new normal" del post Covid che ha generato nei clienti delle banche, comportamenti dai quali è difficile, se non improbabile, ipotizzare un'inversione di tendenza. In particolare, potrebbe essere interessante verificare gli elementi sui quali le imprese ripenseranno i propri cicli di pianificazione rendendoli sempre più reattivi e flessibili, impostando le progettualità su basi agili.

Il secondo aspetto è legato proprio alla dimensione della sostenibilità o della banca "sostenibile", il che potrebbe far interrogare su una "nuova funzione sociale" della banca, ovviamente non in un'accezione di ritorno al passato, quanto piuttosto di sguardo verso il futuro con un forte *commitment* in direzione di una nuova sfida strategica per la *business model* delle banche, certamente selettivo e orientato a supportare finanziariamente in maniera crescente quelle imprese che intendono effettuare investimenti innovativi in base ai criteri ESG; e le banche possono senz'altro avere questo ruolo cruciale nella trasformazione ESG dell'intero Paese ed è in questo che potrebbe esplicitarsi la loro innovativa "funzione sociale".

## Riferimenti bibliografici

- ABI, ESG Benchmark. Rapporto Generale Dicembre 2017.
- ASVIS, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Finanza per lo Sviluppo Sostenibile. Un tema strategico per l'Agenda 2030, Position Paper 2020, Gruppo di Lavoro trasversale, ottobre 2020.
- BARNEY J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 1991, pp.99-120.
- CHENG B., IOANNOU I, SERAFEIM, G., Corporate Social Responsibility and Access to Finance, *Strategic Management Journal*, 35 (1), 2014, pp. 1-23.
- CONSOB, Rapporto: Non-financial information as a driver of transformation, marzo 2019.
- EBA, EBA Response to European Commission's Consultation on the Renewed Sustainable Finance Strategy, 16 July, 2020.
- EL GHOU S., GUEDHAMI O., KWOK C.C.Y., MISHRA D.R., Does corporate social responsibility affect the cost of capital?, *Journal of Banking and Finance*, 35, 2011, pp.2388-2406.
- EUROPEAN BANKING AUTHORITY, EBA, EBA Action Plan on Sustainable Finance, 6 December 2019.
- EUROPEAN SECURITIES AND MARKETS AUTHORITY, ESMA, Response to public consultation EC consultation on a Renewed Sustainable Finance Strategy, 15 July 2020, ESMA30-22-821.
- FATEMI A., FOOLADI I, Sustainable finance: A new paradigm, *Global Finance Journal*, 24, 2013, pp. 101-113.
- FATEMI A., FOOLADI I., TEHRANIAN H., Valuation effects of corporate social responsibility, *Journal of Banking & Finance*, 59, 2015, pp. 182-192.
- FORUM PER LA FINANZA SOSTENIBILE, L'Unione Europea e la finanza sostenibile. Impatti e prospettive per il mercato italiano, 2019.
- GALANT A., CADEZ S., Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30:1, 676-693, 2017, DOI: 10.1080/1331677X.2017.1313122.
- GIUDICI G., La relazione fra rating ESG e lo spread di rendimento dei titoli obbligazionari sui mercati europei, BANOR SIM SpA, PoliMI, Quaderno di Ricerca, 2019.

- GOSS A., ROBERTS G.S., The Impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans, *Journal of Banking and Finance*, 35, 2011, pp.1794-1810.
- KHAN M., SERAFEIM G., YOON A., Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality, *The Accounting Review*, 91 (6), 2016, pp.1697-1724.
- JIRAPORN P., JIRAPORN N., BOEPRASERT A., CHANG K., Does Corporate Social Responsibility (CSR) improve Credit Ratings? Evidence from Geographic Identification, *Financial Management*, 36 (7), 2015, pp. 505-531.
- MOLTENI M., BRAMANTI V., GUBELLI S., PEDRINI M., PERFORMANCE ESG: contano per chi giudica le imprese? Promuovere le performance di sostenibilità tra i criteri di giudizio degli operatori finanziari, novembre 2015.
- PWC, FINANZA SOSTENIBILE. L'evoluzione del quadro normativo europeo per favorire la transizione alla green economy e gli impatti per gli Intermediari Finanziari, [www.pwc.com](http://www.pwc.com), 2019.
- REGOLAMENTO (UE) 2020/852 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 18 giugno 2020 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili e recante modifica del regolamento (UE) 2019/2088, G.U dell'Unione Europea, 22.06.2020.
- SASSEN R., HINZE A.K., HARDECK I.J., Impact of ESG Factors on Firm Risk in Europe, *Journal of Business Economics*, 86 (8), 2016, pp.867-907.
- TEG – EU Technical Expert Group on Sustainable Finance, Report on EU Green Bond Standard, [www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-green-bond-standard_en.pdf), 2019 (a).
- TEG – EU Technical Expert Group on Sustainable Finance, Taxonomy Technical Report, [www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy_en.pdf), 2019 (b).
- TIRESIA, Impact Outlook 2019. Il Capitale per l'impatto sociale in Italia, 2019, [www.tiresia.polimi.it](http://www.tiresia.polimi.it).
- UNEP Finance Initiative, United Nations Global Compact, I Principi per l'investimento responsabile, 2019.

**LA CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA NELLE RETI SANITARIE  
DIGITALIZZATE.  
LA PROPOSTA DI UN FRAMEWORK CONCETTUALE**

*Ricevuto in data: 11/02/2021*

*Accettato in data: 16/04/2021*

**Attilio Bianchi  
Egidio Celentano  
Anna Crispo  
Maria Grimaldi**

Istituto Nazionale Tumori IRCCS Fondazione G. Pascale, Napoli, Italia

**Daniele Leone**

Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi, Università degli studi di Napoli Parthenope,  
Napoli, Italia

*Corresponding author*

**Sandro Pignata**

Istituto Nazionale Tumori IRCCS Fondazione G. Pascale, Napoli, Italia

**Francesco Schiavone**

Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi, Università degli studi di Napoli Parthenope,  
Napoli, Italia

**Abstract**

**Obiettivo del paper.** *Il presente studio mira a contribuire alla letteratura sul knowledge management attraverso lo sviluppo di un quadro concettuale relativo alla condivisione di dati e informazioni tra diversi attori presenti in reti sanitarie digitalizzate.*

**Metodologia.** *L'articolo segue dunque un approccio concettuale. In primo luogo, abbiamo eseguito una revisione della letteratura al fine di identificare l'importanza della condivisione delle conoscenze nelle reti sanitarie digitalizzate. In secondo luogo, siamo partiti da speculazioni teoriche con specifico riferimento all'industria sanitaria osservando direttamente i processi di digitalizzazione in via di attuazione della ROC (Rete Oncologica Campana) gestita dall'Istituto Nazionale Tumori IRCCS Fondazione G. Pascale – Napoli, Italia.*

**Risultati.** *I risultati dimostrano che gli approcci multidisciplinari basati sulla condivisione della conoscenza contribuiscono a migliorare il monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie digitalizzate che potrebbero subire rischi di frammentazione e dispersione di valore se non correttamente gestiti.*

**Limiti della ricerca.** *L'analisi potrebbe essere migliorata in futuro esplorando più casi di studio per indagare l'effettivo miglioramento del monitoraggio delle prestazioni delle reti sanitarie coinvolte.*

**Implicazioni pratiche.** *La complessità e l'eterogeneità degli attori delle reti di servizi incide irrimediabilmente sul processo decisionale e sulle performance. Il framework proposto consente agli stakeholders di affrontare il processo di digitalizzazione con approccio multidisciplinare al fine di garantire un corretto monitoraggio delle prestazioni della rete.*

**Originalità del paper.** *L'originalità del modello risiede nel contributo agli studi manageriali sul ruolo fondamentale che la conoscenza assume per la condivisione di dati e informazioni all'interno delle reti composte da diversi attori e gestite da piattaforme digitali.*

**Parole chiave:** digitalizzazione; condivisione della conoscenza; reti sanitarie; approcci multidisciplinari

**Abstract in inglese**

**Purpose:** *The present study aims to contribute to the literature on knowledge management through the development of a conceptual framework relating to the sharing of data and information between different actors involved within digitalized health networks.*

**Methodology:** *The article follows a conceptual approach. Firstly, we performed a literature review in order to identify the importance of knowledge sharing within digitalized health networks. Secondly, we started from theoretical speculations with specific reference to the healthcare industry by directly observing the digitalization processes being implemented by the ROC (Campania Oncological Network) managed by the National Cancer Institute IRCCS G. Pascale Foundation - Naples, Italy.*

**Results:** *The results demonstrate that multidisciplinary approaches based on knowledge sharing contribute to improving the monitoring of performance in digitalized health networks which could suffer the risk of fragmentation and dispersion of value if not properly managed.*

**Limitations:** *The analysis could be improved in the future by exploring more case studies to investigate the actual improvement in monitoring the performance of the health networks involved.*

**Practical implications:** *The complexity and heterogeneity of the actors in the service networks irremediably affect the decision-making process and performance. The proposed framework allows stakeholders to face the digitalization process with a multidisciplinary approach in order to ensure proper monitoring of network performance.*

**Originality:** *The originality of the model lies in the contribution to managerial studies on the fundamental role that knowledge assumes for the sharing of data and information within networks made up of different actors and managed by digital platforms.*

**Keywords:** digitalization; knowledge sharing; health networks; multidisciplinary approaches.

## 1. Introduzione

La digitalizzazione sta cambiando progressivamente la vita delle persone e i modelli di business di diverse organizzazioni. L'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è sempre più frequente e i vantaggi relativi alla condivisione della conoscenza sono ora capaci di migliorare i processi aziendali in sistemi complessi (Roberts, 2000; Landaeta Olivo et al., 2016). Altri studi hanno confermato l'impatto dei processi digitalizzati per la co-creazione di valore in sistemi di servizi complessi business-to-business (B2B) (Mele, 2009; Breidbach e Maglio, 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2018; Barile et al., 2020). Il settore sanitario rappresenta in larga misura una delle frontiere dei processi di digitalizzazione (Ciasullo et al., 2018; Huang et al., 2020). Lo shock causato dalla pandemia COVID-19 che continua a propagarsi a livello globale pone un'emergenza sanitaria pubblica mondiale. Per questi motivi lo scambio di valore per il miglioramento dei servizi è diventato fondamentale nei processi di sviluppo di questo settore (Barile et al., 2012; Ciasullo et al., 2017b), infatti, l'uso di piattaforme digitali può garantire la fluidità della comunicazione coinvolgendo attori pubblici e privati (es. pazienti, medici, policy makers).

Inoltre, i processi di digitalizzazione hanno invaso il campo della valutazione e della misurazione delle prestazioni che rappresentano temi cruciali per le organizzazioni sanitarie (Voelker et al., 2001; Khan et al., 2008; Pirozzi e Ferulano, 2016; Ciasullo et al., 2017a). Le reti cliniche gestite sono diventate un argomento rilevante nella teoria della gestione sanitaria negli ultimi anni. Una rete clinica gestita può essere intesa come "un gruppo collegato di professionisti sanitari e organizzazioni dell'assistenza primaria, secondaria e terziaria, che lavorano in modo coordinato e che non sono vincolati dai confini organizzativi o professionali esistenti per garantire un'equa fornitura di cure clinicamente efficaci e di alta qualità" (Baker e Lorimer, 2000.).

L'attuale letteratura non mostra però come i gestori delle reti sanitarie possano sfruttare la conoscenza e le tecnologie digitali per migliorare la misurazione delle prestazioni e ottenere una rete sanitaria più connessa e di successo. Infatti, le prestazioni dei servizi sanitari sono legate all'affidabilità e all'efficienza dei processi (Cavicchi, 2017; Ciasullo et al., 2017b;

Paoloni et al., 2020). I processi sanitari sono costituiti da un ampio spettro di attività, a partire dalla fase diagnostica, fino alla cura della patologia o alla riabilitazione. Non tutte le attività sono svolte dallo stesso operatore (medici, infermieri, tecnici specialisti) e non tutta la fase può essere considerata clinica, anzi, la frammentazione e l'eterogeneità del processo sanitario portano alla considerazione di un approccio multidisciplinare. Pertanto, la domanda di ricerca è la seguente: “In che modo la condivisione di dati e informazioni può avere un impatto sul miglioramento dei processi delle reti sanitarie digitalizzate?”. Per rispondere a tale domanda di ricerca, seguiamo un approccio concettuale. In primo luogo, eseguiamo una revisione della letteratura al fine di identificare l'importanza della conoscenza nelle reti sanitarie. In secondo luogo, partiamo da speculazioni teoriche (King e Walsh, 1993) al fine di sviluppare un framework concettuale utile al monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie.

Il presente studio fornisce dunque un'analisi concettuale sul ruolo della conoscenza per guidare la costruzione di sistemi di monitoraggio affidabili al fine di aumentare l'efficacia delle performance sanitarie. Nello specifico, esploriamo la costruzione di un cruscotto di monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie. L'inizio di questo studio è avvenuto dopo un'osservazione diretta della avvenuta in regione Campania, Italia della cosiddetta “Rete Oncologica Campania” (ROC). Quest'ultima ha subito diversi cambiamenti che hanno rapidamente modificato i rapporti tra gli attori di riferimento, accrescendone il valore e rivelando come le organizzazioni locali siano sempre più coinvolte nei processi di sviluppo economico delle regioni. Dal 2018 la ROC ha implementato una piattaforma digitale al fine di facilitare la comunicazione e la condivisione di informazioni tra gli ospedali oncologici regionali sulla gestione dell'intero percorso di cura dei pazienti oncologici.

I risultati dimostrano che gli approcci multidisciplinari basati sulla condivisione della conoscenza e gestiti da piattaforme digitali, contribuiscono a migliorare il monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie (specie nella rete oncologica) che potrebbero subire rischi di frammentazione e dispersione di valore. La proposta di un approccio multidisciplinare utile al processo decisionale nelle reti sanitarie può essere implementata affrontando i seguenti passaggi e stabilendo determinati criteri: 1) criteri per la selezione dei dati; 2) standardizzazione dei dati 3) criteri per la creazione di una "clusterizzazione" dei dati in base agli attori chiave e alle risorse della rete 4) selezione dei key performance indicators (KPIs) più efficienti. Per questi motivi, la fornitura di assistenza sanitaria potrebbe essere sempre migliorata non solo agendo su ciascuna attività, ma anche incrementando il livello di coordinamento dei diversi attori lungo la catena del valore dell'assistenza sanitaria.

Questo articolo contribuisce al miglioramento delle politiche sanitarie con la proposta di un quadro concettuale integrato che afferma la centralità e il ruolo della conoscenza nella raccolta e nella condivisione di dati e informazioni capaci di velocizzare e rendere più flessibile il percorso di cura dei pazienti e le performance della rete sanitaria in cui sono coinvolti questi ultimi.

Le prossime sezioni sono organizzate nel seguente modo: dopo questa introduzione, la sezione 2 mostra il background teorico con lo scopo di approfondire e rivedere la letteratura sui processi di digitalizzazione e gli approcci manageriali con specifico riferimento al settore sanitario. Inoltre, lo studio descrive anche il ruolo fondamentale della condivisione della conoscenza per il monitoraggio delle prestazioni in questo sistema di servizi. Dopo alcune speculazioni teoriche, la sezione 3 descrive il processo di metodologia basato su un approccio concettuale. La sezione 4 illustra il framework concettuale proposto e infine la sezione 5 discute i risultati, mostra le implicazioni teoriche, manageriali e politiche e infine conclude lo studio.

## **2. Background teorico**

### *2.1. Trasformazione digitale nei sistemi di servizi*

Le tecnologie digitali offrono diversi vantaggi a tutti gli attori di operanti in sistemi di servizi sia in termini di velocità, sia di sicurezza delle informazioni (Lenka et al., 2017; Barile et al., 2020). I processi digitalizzati generano una raccolta di dati sempre più complicata da gestire e comprendere nel suo insieme. Inoltre, le diverse organizzazioni possono progettare soluzioni innovative in modo proattivo per aumentare la qualità dei processi (Shepherd e Ahmed, 2000) e il miglioramento delle prestazioni. Ogni attore deve adattare le proprie tattiche, gli approcci manageriali e persino ridefinire la propria missione per affrontare rapidamente le nuove opportunità di gestione del valore e della sostenibilità della digitalizzazione (Cantù et al., 2012). Come affermato da Davenport e Short (1990), il miglioramento dei processi aziendali dipende anche dall'uso di soluzioni basate su ICT (es. scambio elettronico di dati) al fine di creare valore per il vantaggio competitivo. Inoltre, la relazione tra IT e innovazione dei processi sanitari è intesa come mutuale perché alcuni processi a volte sono in grado di rafforzare e sostenere anche i progressi delle nuove tecnologie (Sarkis e Sundarraj, 2003; Žabjek et al., 2009).

D'altra parte, secondo la logica S-D, la co-creazione di valore dovrebbe avere un impatto sul sistema di rete composto dai diversi stakeholder (Vargo e Lusch 2016; Ramaswamy e Ozcan 2016; Brodie et al. 2016) nei processi di trasformazione digitale. Negli ultimi anni, la creazione di valore per i consumatori, le aziende e le reti è stata facilitata dall'utilizzo di varie tecnologie (ad esempio intelligenza artificiale) (Huang e Rust 2017). Da un punto di vista manageriale, queste tecnologie tendono a influenzare non solo i consumatori finali, ma anche una serie di altre parti interessate che appaiono in vari modi lungo il viaggio (ad esempio, fornitori di tecnologia, partner commerciali e consumatori). Per implementare un processo basato sull'esperienza di successo, è necessario un approccio di co-creazione di valore integrato, in particolare uno orientato al valore creato a livello micro (ad esempio, consumatore), a livello meso (ad esempio, rete) e a livello macro (ad esempio, comunità).

Un esempio è il settore sanitario dove la trasformazione digitale garantisce ormai la fluidità dei dati e della conoscenza coinvolgendo attori pubblici e privati (Ancker et al., 2017). Ad oggi, l'industria sanitaria ha implementato un'ampia gamma di sistemi IT per la gestione della complessità dei servizi di assistenza (Ciasullo et al., 2018). L'adozione delle piattaforme digitali sta alimentando la proliferazione di network sanitari che consentono uno scambio più veloce delle informazioni grazie alla co-creazione di valore tra gli attori in questo ecosistema di servizi (Ciasullo et al. 2016). Altri studi recenti indagano gli aspetti tecnologici, come l'ampliamento della connettività e dell'accessibilità dei dati, o il crescente potenziale di nuove soluzioni basate sull'intelligenza artificiale (Leone et al., 2020). Come accennato in precedenza, le innovazioni tecnologiche aiutano a migliorare la realizzazione degli obiettivi strategici di un'azienda coinvolta in un sistema di servizi supportando la misurazione periodica degli indicatori chiave di prestazione (Van Der Aalst et al. 2016; Barile et al., 2020).

#### *2.1. La condivisione della conoscenza per il monitoraggio delle prestazioni in sanità*

La condivisione delle conoscenze è diventata fondamentale nei processi di sviluppo del settore sanitario (Schiavone et al., 2020; Huang et al., 2020). Come affermato da Leone et al. (2020), sono state apportate modifiche al processo di accesso al mercato per combattere l'emergenza COVID-19 al fine di mantenere l'efficacia dei farmaci resi disponibili per i pazienti COVID-19. Gli autori, infatti, hanno mostrato che la condivisione delle conoscenze è stata fondamentale insieme all'applicazione di un processo digitalizzato durante questa pandemia e ha consentito la sburocratizzazione dei processi al fine di avere una collaborazione più flessibile tra istituzioni e ospedali locali. Le reti sanitarie rappresentano "gruppi autosufficienti di professionisti che lavorano insieme per garantire la condivisione trasversale di pazienti e competenze" (Skipper, 2010). Grazie a queste reti è sempre più facile creare pratiche innovative per migliorare l'efficienza del sistema sanitario. Tuttavia, questi pochi studi nella

letteratura di management non hanno considerato l'impatto della conoscenza sulle prestazioni delle reti.

Un altro filone di letteratura riconosce la conoscenza come un elemento importante per ogni organizzazione e istituzione sanitaria (Addicott et al., 2006; Peng et al., 2007). Berler et al. (2005) hanno proposto un importante strumento di knowledge management che consente la condivisione delle conoscenze tra i vari gruppi di stakeholder sanitari. Boschma (2007) ha approfondito il ruolo della distanza geografica come elemento meno importante quando si utilizzano tecnologie innovative, e nel processo di condivisione della conoscenza nei diversi contesti, specie in quello sanitario. Evans et al. (2015) hanno studiato il valore delle risorse intangibili nelle organizzazioni sanitarie e come gestire sistematicamente queste risorse insieme e le loro interazioni reciprocamente migliorate sulle prestazioni. La conoscenza, infatti, definisce i loro livelli di qualità dell'assistenza offerta, che si riferisce al "grado in cui i servizi sanitari per gli individui e le popolazioni aumentano la probabilità di risultati sanitari desiderati e sono coerenti con le attuali conoscenze professionali" (USA, 2001).

Uno studio di Peng et al. (2007) si proponeva di analizzare come gli ospedali vedono l'importanza del capitale intellettuale e delle prestazioni nel settore sanitario. Seguendo questo filone di studi, Elg et al. (2013) ha suggerito che la misurazione delle prestazioni può essere un metodo versatile per guidare il miglioramento nelle organizzazioni sanitarie. Freeman (2002) ha identificato problemi tecnici nella misurazione delle prestazioni dell'assistenza sanitaria nel settore pubblico, tra cui la selezione degli indicatori; la disponibilità, la validità e l'affidabilità dei dati; confondente; e problemi di robustezza, sensibilità e specificità.

Tuttavia, nelle reti sanitarie digitalizzate possono coesistere più livelli di conoscenza per migliorare i processi aziendali. La conoscenza che influisce sulle prestazioni aziendali può provenire da livelli individuali, interaziendali e di rete (Schiavone, 2008; Khan et al., 2008; Ciasullo et al., 2017a). Il trasferimento della conoscenza è visto come l'espansione delle reti di utenti continuamente coinvolti. Le idee potrebbero sfuggire ai loro contesti aziendali iniziali per estendersi a un sistema più ampio (Williams, 2007; Narteh, 2008). Come affermato da Khare et al. (2016) i programmi di miglioramento delle prestazioni volti a garantire elevati standard di qualità dell'assistenza sono una componente fondamentale dell'erogazione dell'assistenza sanitaria. Ad esempio, la gestione degli ospedali ovviamente riconosce i vantaggi dei gruppi inter-organizzativi, sebbene si renda conto che la rete spesso fallisce o è esposta a notevoli rischi portati da conflitti a causa della mancanza di allineamenti operativi o di interpretazioni diverse degli obiettivi della cooperazione, fallimento nel monitoraggio o cattura dell'evoluzione dello scenario (Hutt, Stafford, Walker e Reingen, 2000).

### *2.3. Speculazioni teoriche*

La ricerca in ambito sanitario e l'innovazione nel campo delle tecnologie applicate in questo settore sta portando alla creazione di nuovi mercati globali (es. med-tech industry). Le direzioni in cui si stanno muovendo gli attori nel nuovo settore della salute elettronica sono molteplici (Elton e O'Riordan, 2016). Così, con lo sviluppo di soluzioni ICT, anche il settore sanitario viene coinvolto e diventa digitale (Schartinger et al., 2015; Elton e O'Riordan, 2016). Tra le altre cose, queste forme di interazione e di collaborazione tra attori diversi può includere maggiori investimenti in questo campo e un'efficace co-modalità nella creazione di reti internazionali di innovazione (Biemans, 2018). Il potenziale delle nuove tecnologie nel sistema sanitario di servizi può essere esplorato anche in particolari segmenti che necessitano di livelli di coordinamento basati su approcci multidisciplinari.

In questa direzione, un numero crescente di organizzazioni sta riconfigurando un sistema molto articolato di diversi attori sanitari, noto come rete del cancro (Desch et al., 2008; Bianchi et al., 2020). Queste reti sanitarie digitalizzate possono essere formate da molte risorse provenienti da diversi rami della medicina dotate di competenze extra perché il trattamento del

cancro ha bisogno di fondere un vasto spettro di medici e operatori, dai medici agli infermieri o ai medici specialisti. Pertanto, il processo di efficienza sanitaria non ha importanza solo dal punto di vista organizzativo o gestionale, ma è un punto cruciale per evitare procedure mediche difettose (Buonaguro et al., 2020). L'approccio incentrato sul paziente adottato dalla rete oncologica apre la strada a un nuovo modo di fornire servizi di assistenza sfruttando il più possibile le risorse disponibili, abbattendo i limiti spaziali e temporali (Bianchi et al., 2020). In altre parole, la rete sul cancro dovrebbe fornire un servizio per i pazienti più reattivo e raggiungibile, includendo risorse più efficienti o sfruttando molto meglio quelle esistenti. L'adeguamento della struttura organizzativa a favore di una rete coordinata di collaborazioni tra diversi ospedali, medici e operatori è emerso come un tema cruciale. In questo scenario, l'adozione delle tecnologie della piattaforma digitale può fornire un supporto diretto per potenziare i processi clinici e amministrativi e le dinamiche della catena di fornitura (Barile et al., 2012; Ciasullo et al., 2017b; Ciasullo et al., 2018). La digitalizzazione della rete oncologica potrebbe quindi superare la mancanza di interoperabilità con altri sistemi favorendo una crescente integrazione attraverso approcci manageriali simili. L'utilizzo di questi processi digitalizzati comporta un grado più elevato di eterogeneità lungo i processi sanitari che disturba l'analisi dei processi aziendali. Pertanto, la gestione della rete contro il cancro dovrebbe affrontare un difficile compromesso tra la crescente integrazione degli attori e la crescente complessità dell'analisi dei processi aziendali.

### **3. Metodologia**

Per rispondere alla domanda di ricerca abbiamo eseguito una revisione integrativa della letteratura al fine di identificare i principali processi di digitalizzazione in sanità e il ruolo della conoscenza per il monitoraggio delle prestazioni in queste reti. Nello specifico, l'approccio della revisione integrativa della letteratura “rivede, critica e sintetizza la letteratura rappresentativa su un argomento in modo integrato in modo tale da generare nuovi quadri e prospettive sull'argomento” (Torraco, 2005, p. 356). Le speculazioni teoriche e i risultati emersi dal quadro concettuale proposto sono stati confrontati con i processi in via di attuazione della rete oncologica ROC (Rete Oncologica Campana). Questa rete oncologica è gestita dall'Istituto Tumori Pascale, un centro di eccellenza mondiale in oncologia con sede a Napoli. La ROC cerca anche di risolvere i problemi relativi all'identificazione dei pazienti per le sperimentazioni cliniche, e come si gestiscono i dati sanitari in modo sicuro e come si affrontano le questioni di riservatezza dei dati.

### **4. La proposta di un framework concettuale**

Il controllo dei processi aziendali, utilizzando piattaforme digitali, sembra portare numerosi vantaggi e cambiamenti dirompenti. In effetti, la proliferazione di piattaforme digitali più reattive e accattivanti ha portato a un'ampia riconfigurazione dei processi aziendali e approcci manageriali (Ciasullo et al., 2017b). Tale rimodellamento sta aprendo la strada a un nuovo design dei processi includendo e collegando un numero maggiore di attori. Dansky et al. (2006) hanno sostenuto che le competenze multidisciplinari mirano a sviluppare, organizzare, monitorare e rimodellare il sistema sanitario digitale utile per il monitoraggio delle prestazioni.

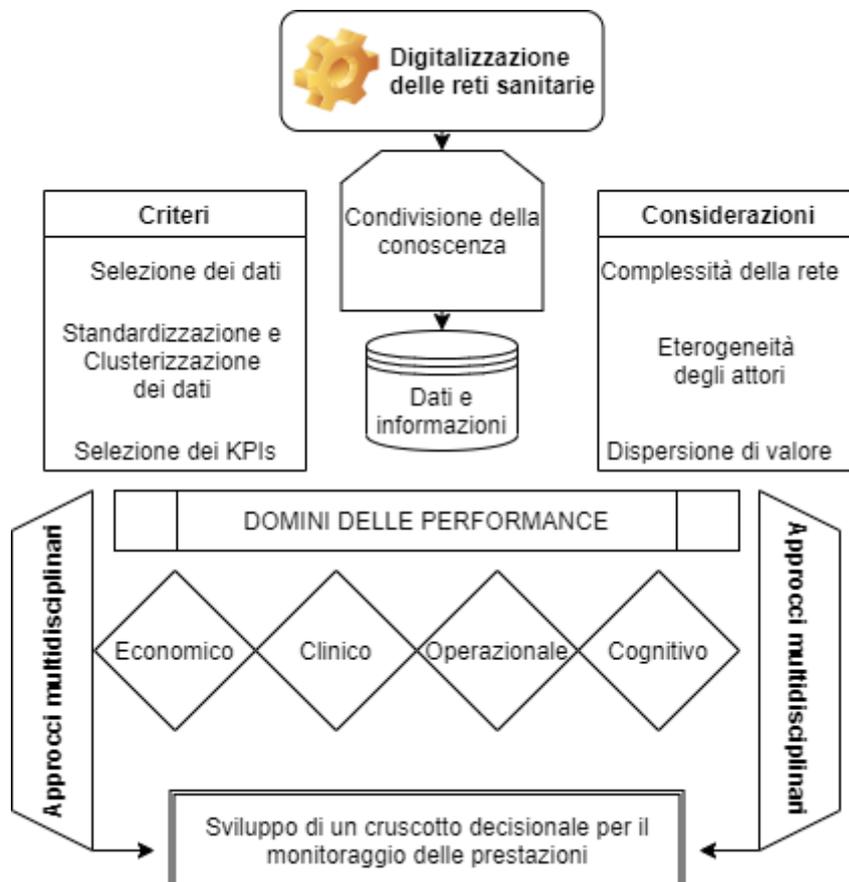
Al fine di proporre un framework concettuale che si collega all'esperienza e all'esempio della ROC, abbiamo scomposto il processo di cura (es. esempio diagnostico o terapeutico) e mappato tutti gli attori coinvolti. Inoltre, abbiamo individuato i cosiddetti colli di bottiglia in cui il processo potrebbe perdere efficienza in termini di tempo, soddisfazione del paziente o spreco

di risorse. Il framework evidenzia come le piattaforme digitali riescono ad abilitare alcuni meccanismi che migliorano la valutazione sistemica. La piattaforma digitale difatti è in grado di affrontare la questione della interdisciplinarietà durante un processo di trattamento del cancro. L'interdisciplinarietà è dovuta alla necessità di diverse competenze e attrezzature diagnostiche e/o terapeutiche. Il processo di digitalizzazione può collegare più centri specializzati in cancro dislocati sul territorio regionale unendo le risorse in modo più efficiente. Pertanto, la ROC ha eseguito percorsi diagnostici terapeutici e di supporto per ciascuna tipologia di cancro al fine di fornire gli stessi standard di trattamento per tutti i pazienti della regione. Inoltre, le ragioni per cui un approccio multidisciplinare è fondamentale sono ancorate al coinvolgimento di stakeholder molto eterogenei che possono contribuire ad allineare gli sforzi degli attori intorno alla nuova innovazione tecnologica. In altre parole, tale prospettiva influenza lo sviluppo tecnologico senza rimodellare i confini della missione del paziente e mancando di comprendere nuovi attori importanti (es. organizzazione sociale, medici con nuove competenze, medicina di precisione).

Sulla base di questi ragionamenti, viene proposto un approccio multidisciplinare (Figura 1) utile al processo decisionale nelle reti sanitarie che può essere implementato affrontando i seguenti passaggi: 1) criteri per la selezione dei dati; 2) standardizzazione dei dati 3) criteri per la creazione di una "clusterizzazione" dei dati in base agli attori chiave e alle risorse della rete 4) selezione dei key performance indicators (KPIs) più efficienti.

Tale modello è utile per il monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie (e nello specifico nella rete oncologica) ed è costituito da 4 domini chiave di performance (ciascuno composto da uno specifico set di indicatori): 1) economico; 2) clinico; 3) operativo; 4) cognitivo. Il modello mostra anche quanto sia prezioso e potente il ruolo della conoscenza per la condivisione di dati e informazioni in questi network digitalizzati.

**Figura 1.** La proposta di un framework concettuale per il monitoraggio delle prestazioni nelle reti sanitarie



## 5. Discussioni, implicazioni e conclusioni

Il framework proposto contribuisce al filone di letteratura relativo al knowledge management approfondendo il ruolo della condivisione della conoscenza nell'ambito del monitoraggio delle prestazioni di una rete (Khan et al., 2008; Pirozzi e Ferulano, 2016; Ciasullo et al., 2017a) gestita da piattaforme digitali. In primo luogo, il modello riassume e classifica i vari domini delle performance per la valutazione delle prestazioni delle reti oncologiche (Bianchi et al., 2020), che rappresentano ancora un'area sottosviluppata nella letteratura di management nelle reti sanitarie. In secondo luogo, lo studio sottolinea il valore e l'impatto delle varie fonti di conoscenza (individuale, organizzativa, inter-organizzativa) per il raggiungimento di una valutazione efficace delle prestazioni di queste reti mediche. La crescente disponibilità di dati gestiti da piattaforme digitali è ovviamente una nuova fonte per una migliore gestione del sistema sanitario. Inoltre, la sovrapproduzione di dati, dovuta alla digitalizzazione dei sistemi sanitari, è destinata a complicare più volte il processo decisionale. In questo scenario, come descritto in precedenza, la valutazione del sistema delle prestazioni sanitarie è influenzata da due grandi questioni delicate: la complessità del sistema e l'eterogeneità di attori e risorse. La complessità sistemica è molto più elevata nella rete sanitaria, a causa dell'eterogeneità di attori, conoscenze e obiettivi (Khalifa e Khalid, 2015). Inoltre, insieme alla disputa sui criteri decisionali, esiste il problema delicato all'eterogeneità degli attori. Il nostro quadro concettuale può affrontare queste problematiche che non riguardano il solo problema di dati, ma piuttosto un problema di selezione dei criteri alla base dei toolkit di misurazione.

Ad esempio, il problema centrale attorno al quale è stato creato il ROC è l'idea di tentare nuovamente di accelerare i pazienti negli studi clinici. La complessità e i criteri per identificare i pazienti in uno studio è aumentata in modo significativo dove, ad esempio, il numero di procedure coinvolte in un protocollo è diverso e difficilmente controllabile. Quindi, date tutte queste complessità, l'obiettivo è eliminare l'ambiguità dal processo delle organizzazioni sanitarie. Questo modello concettuale offre alcune implicazioni sia per i manager delle reti cliniche che per i responsabili delle politiche regionali. Difatti, l'approccio multidisciplinare può migliorare la comparabilità tra diverse reti sanitarie e aprire la strada a studi comparativi tra diverse strutture e dipartimenti, e ciò potrebbe rappresentare un'opportunità per professionisti e accademici.

Dati e informazioni sono utili se gestiti in un quadro digitale e affidabile che guida la raccolta, la condivisione e l'analisi per il monitoraggio delle prestazioni. Pertanto, la questione della gestione dei dati di conoscenza emerge come uno dei fattori delicati del successo, in altre parole, solo un'efficiente impostazione multidisciplinare del sistema di monitoraggio può stimolare il corretto funzionamento e il miglioramento delle prestazioni di una rete.

Questo studio non è privo di limitazioni. L'analisi potrebbe essere migliorata in futuro esplorando più casi di studio per indagare l'effettivo miglioramento del monitoraggio delle prestazioni delle reti sanitarie coinvolte. Inoltre, data la grande importanza della regolamentazione per il settore sanitario, l'analisi dei casi potrebbe evidenziare le variazioni negli effetti che gli approcci multidisciplinari basati sulla condivisione delle conoscenze creano per diversi operatori soggetti a regole differenti.

### Riferimenti bibliografici

ADDICOTT, R., MCGIVERN, G., & FERLIE, E. (2006). Networks, organizational learning and knowledge management: NHS cancer networks. *Public Money and Management*, 26(2), 87-94.

- ANCKER, J. S., NOSAL, S., HAUSER, D., WAY, C., & CALMAN, N. (2017). Access policy and the digital divide in patient access to medical records. *Health Policy and Technology*, 6(1), 3-11.
- BAKER CD, LORIMER AR. (2000). Cardiology: the development of a managed clinical network. *BMJ*; 321; 1152-3.
- BAKER, J. (2012). The technology–organization–environment framework. In *Information systems theory* (pp. 231-245). Springer, New York, NY.
- BARILE, S., GRIMALDI, M., LOIA, F., & SIRIANNI, C. A. (2020). Technology, Value Co-Creation and Innovation in Service Ecosystems: Toward Sustainable Co-Innovation. *Sustainability*, 12(7), 2759.
- BARILE, S., POLESE, F., SAVIANO, M., CARRUBBO, L., & CLARIZIA, F. (2012). Service Research Contribution for Health Networks' Understanding. *Innovative Service Perspectives, Hanken School of Economics*, 71.
- BERLER, A., PAVLOPOULOS, S., & KOUTSOURIS, D. (2005). Using key performance indicators as knowledge-management tools at a regional health-care authority level. *IEEE Transactions on Information Technology in Biomedicine*, 9(2), 184-192.
- BIANCHI A, CAPORUSCIO A, CATALDO L, CELENTANO E, CRISPO A, GRIMALDI M, LEONE D, LIGUORI G, PIGNATA S, RIVIECCIO G, SCHIAVONE F, SIMONI M, THIEBAUD C. (2020). Key Performance Indicators per una rete oncologica regionale. Verso un modello multilivello. In: *Sinergie-SIMA 2020 Conference Grand challenges: companies and universities working for a better society 7-8 September 2020* - University of Pisa-Sant'Anna School of Advanced Studies Pisa (Italy) ISBN 97888943937-6-7
- BIEMANS, W. (2018). *Managing innovation within networks* (Vol. 7). Routledge.
- BOSCHMA, R. A., & TER WAL, A. L. (2007). Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14(2), 177-199.
- BREIDBACH, C. F., ANTONS, D., & SALGE, T. O. (2016). Seamless service? On the role and impact of service orchestrators in human-centered service systems. *Journal of Service Research*, 19(4), 458-476.
- BUONAGURO, F. M., BOTTI, G., ASCIERTO, P. A., PIGNATA, S., IONNA, F., DELRIO, P., ... & DE LAURENTIIS, M. (2020). The clinical and translational research activities at the INT–IRCCS “Fondazione Pascale” cancer center (Naples, Italy) during the COVID-19 pandemic. *Infectious Agents and Cancer*, 15(1), 1-24.
- CANTÙ, C., CORSARO, D., & SNEHOTA, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions. *Journal of Business Research*, 65(2), 139-150.
- CAVICCHI, C. (2017). Healthcare sustainability and the role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- CIASULLO, M. V., COSIMATO, S., GAETA, M., & PALUMBO, R. (2017a). Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation. *Team Performance Management: An International Journal*.
- CIASULLO, M. V., COSIMATO, S., PALUMBO, R., & STORLAZZI, A. (2017b). Value co-creation in the health service ecosystems: the enabling role of institutional arrangements. *International Business Research*, 10(12), 222-238.
- CIASULLO, M. V., POLESE, F., TROISI, O., & CARRUBBO, L. (2016, May). How service innovation contributes to co-create value in service networks. In *International Conference on Exploring Services Science* (pp. 170-183). Springer, Cham.
- CIASULLO, M. V., TROISI, O., & COSIMATO, S. (2018). How Digital Platforms Can Trigger Cultural Value Co-Creation? A Proposed Model. *Journal of service science and management*, 11(2), 161-181.
- DANSKY, K. H., THOMPSON, D., & SANNER, T. (2006). A framework for evaluating eHealth research. *Evaluation and Program Planning*, 29(4), 397-404.
- DAVENPORT, T. H., & SHORT, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign.
- DESCH, C. E., MCNIFF, K. K., SCHNEIDER, E. C., SCHRAG, D., MCCLURE, J., LEPISTO, E., ... & STEWART, A. K. (2008). American society of clinical oncology/national comprehensive cancer network quality measures. *Journal of Clinical Oncology*, 26(21), 3631-3637.

- ELG, M., PALMBERG BRORYD, K., & KOLLBERG, B. (2013). Performance measurement to drive improvements in healthcare practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1623-1651.
- ELTON, J., & O'RIORDAN, A. (2016). *Healthcare disrupted: Next generation business models and strategies*. John Wiley & Sons.
- EVANS, J. M., BROWN, A., & BAKER, G. R. (2015). Intellectual capital in the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature. *BMC health services research*, 15(1), 556.
- FREEMAN, T. (2002). Using performance indicators to improve health care quality in the public sector: a review of the literature. *Health Services Management Research*, 15(2), 126-137.
- GRIGOROUDIS, E., ORFANOUDAKI, E., & ZOPOUNIDIS, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
- HUANG, H., LEONE, D., CAPORUSCIO, A., & KRAUS, S. (2020). Managing intellectual capital in healthcare organizations. A conceptual proposal to promote innovation. *Journal of Intellectual Capital*.
- HUANG, M. H., & RUST, R. T. (2017). Technology-driven service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 906-924.
- HUTT, M. D., STAFFORD, E. R., WALKER, B. A., & REINGEN, P. H. (2000). Case study: defining the social network of a strategic alliance. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 51.
- KHALIFA, M., & KHALID, P. (2015). Developing strategic health care key performance indicators: a case study on a tertiary care hospital. *Procedia Computer Science*, 63, 459-466.
- KHARE, S. R., BATIST, G., & BARTLETT, G. (2016). Identification of performance indicators across a network of clinical cancer programs. *Current Oncology*, 23(2), 81.
- LENKA, S., PARIDA, V., & WINCENT, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & marketing*, 34(1), 92-100.
- LEONE, D., SCHIAVONE, F., APPIO, F. P., & CHIAO, B. (2020). How does artificial intelligence enable and enhance value co-creation in industrial markets? An exploratory case study in the healthcare ecosystem. *Journal of Business Research*.
- MELE, C. (2009). Value innovation in B2B: learning, creativity, and the provision of solutions within service-dominant logic. *Journal of Customer Behaviour*, 8(3), 199-220.
- OLIVO, J. F. L., GUZMÁN, J. G., COLOMO-PALACIOS, R., & STANTCHEV, V. (2016). IT innovation strategy: managing the implementation communication and its generated knowledge through the use of an ICT tool. *Journal of Knowledge Management*.
- PAGLIARI, C. (2007). Design and evaluation in eHealth: challenges and implications for an interdisciplinary field. *Journal of medical Internet research*, 9(2), e15.
- PAOLONI, N., MATTEI, G., STROLOGO, A. D., & CELLI, M. (2020). The present and future of intellectual capital in the healthcare sector. *Journal of Intellectual Capital*.
- PENG, T. J. A., PIKE, S., & ROOS, G. (2007). Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector. *Journal of intellectual capital*, 8(3), 538-556.
- PIROZZI, M. G., & FERULANO, G. P. (2016). Intellectual capital and performance measurement in healthcare organizations: an integrated new model. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 320-350.
- RAMASWAMY, V., & OZCAN, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
- RAMASWAMY, V., & OZCAN, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- ROBERTS, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- SARKIS, J., & SUNDARRAJ, R. P. (2003). Managing large-scale global enterprise resource planning systems: a case study at Texas Instruments. *International Journal of Information Management*, 23(5), 431-442.

- SCHARTINGER, D., MILES, I., SARITAS, O., AMANATIDOU, E., GIESECKE, S., HELLER-SCHUH, B., ... & SCHREIER, G. (2015). Personal health systems technologies: Critical issues in service innovation and diffusion. *Technology Innovation Management Review*, 5(2).
- SCHIAVONE, F., LEONE, D., SORRENTINO, A., & SCALETTI, A. (2020). Re-designing the service experience in the value co-creation process: an exploratory study of a healthcare network. *Business Process Management Journal*.
- SHEPHERD, C., & AHMED, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European journal of innovation management*.
- SKIPPER, M. (2010). Managed clinical networks. *British dental journal*, 209(5), 241.
- TORRACO, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- UNITED STATES, THE NATIONAL ACADEMIES, INSTITUTE OF MEDICINE, COMMITTEE ON QUALITY OF HEALTH CARE IN AMERICA. Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century. Washington, DC: National Academies Press; 2001.
- VAN DER AALST, W. M., LA ROSA, M., & SANTORO, F. M. (2016). Don't forget to improve the process! *Business Process Management*, 58(1), 1-6.
- VARGO, S. L., & LUSCH, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23.
- VOELKER, K. E., RAKICH, J. S., & FRENCH, G. R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance measurement and strategic planning methodology. *Hospital topics*, 79(3), 13-24.
- VOELKER, K. E., RAKICH, J. S., & FRENCH, G. R. (2001). The balanced scorecard in healthcare organizations: a performance MEASUREMENT and strategic planning methodology. *Hospital topics*, 79(3), 13-24.
- ŽABJEK, D., KOVAČIČ, A., & ŠTEMBERGER, M. I. (2009). The influence of business process management and some other CSFs on successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*.
- ZAINUDDIN, N., TAM, L., & MCCOSKER, A. (2016). Serving yourself: value self-creation in health care service. *Journal of Services Marketing*.

### **Ringraziamenti**

La presente ricerca rientra nel progetto Val.Pe.ROC, un progetto pilota nato da una collaborazione tra il Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi (DISAQ) dell'Università degli Studi di Napoli, Parthenope e l'Istituto Nazionale Tumori "Fondazione Pascale" di Napoli, Italia.

## CREARE VALORE IN SANITÀ: IL RUOLO DELLE PIATTAFORME DIGITALI

Ricevuto in data: 20/03/2021

Accettato in data: 31/05/2021

**Marisa Faggini**

*Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche*

*Università degli Studi di Salerno*

[mfaggini@unisa.it](mailto:mfaggini@unisa.it)

**Anna Parziale**

*Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche*

*Università degli Studi di Salerno*

[aparziale@unisa.it](mailto:aparziale@unisa.it)

**Silvia Cosimato**

*Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni (DEMI)*

*Università degli Studi di Napoli "Federico II"*

[silvia.cosimato@unina.it](mailto:silvia.cosimato@unina.it)

### **Abstract**

**Obiettivo del paper:** *Le numerose criticità che da sempre caratterizzano i sistemi sanitari a livello internazionale sono state, recentemente, amplificate dalla crisi sanitaria causata dalla pandemia da Covid-19. A fronte di uno scenario del genere, il presente lavoro intende analizzare il ruolo svolto dalle piattaforme digitali nel supportare l'emersione di nuove modalità d'interazione tra gli attori che popolano il sistema sanitario. Ciò al fine di individuare altrettanto nuovi percorsi di (co)creazione di valore, basati su soluzioni/servizi innovativi.*

**Metodologia:** *Il lavoro in oggetto si basa sull'analisi di uno specifico caso studio, attraverso cui è stato possibile individuare, descrivere e valutare le potenzialità di una piattaforma digitale nel dare impulso e nell'alimentare quelle interazioni di mutuo scambio finalizzate al miglioramento della qualità e della fruibilità dei protocolli di cura e dei servizi ad essi associati.*

**Risultati:** *L'analisi svolta ha evidenziato come l'implementazione capillare di piattaforme digitali possa contribuire allo sviluppo di servizi e protocolli di cura non solo digitali, ma anche innovativi poiché in grado di rispondere a situazioni critiche emergenti. Esse, infatti, favoriscono il coinvolgimento attivo di soggetti/attori diversi in processi finalizzati allo sviluppo e/o al ripensamento dei servizi medico-sanitari "tradizionali" e delle loro stesse modalità di erogazione, rendendole più rispondenti alle esigenze di una società complessa come quella attuale.*

**Limiti della ricerca:** *Il presente lavoro è intrinsecamente limitato dalla natura strettamente qualitativa dell'indagine, nonché dall'analisi di un solo caso studio.*

**Implicazioni pratiche:** *La diffusione di piattaforme digitali in ambiti critici come quello sanitario presenta una serie di interessanti implicazioni, poiché sono spesso agenti e/o veicoli di rinnovamento e sviluppo socio-economico, rendendo i servizi esistenti accessibili, ovvero fruibili in modo semplice e capillare da un utenza variegata per esigenze, provenienza geografica e competenze specifiche. Ne consegue che la flessibilità logico-architettonica di queste piattaforme le rende facilmente, velocemente e a costi contenuti replicabili in contesti di servizio diversi, così come in contesti territoriali altrettanto differenti.*

**Originalità:** *L'originalità dello studio risiede nel contributo che intende fornire all'avanzamento della ricerca incentrata sulle piattaforme digitali e sul potenziale innovativo che esse possono mettere in campo per l'avanzamento ed il ripensamento dei più diversi ambiti socio-economici.*

**Parole chiave:** creazione di valore; sanità; engagement; piattaforme digitali.

## **Abstract in inglese**

**Purpose of the paper:** *The global spread of Covid-19 pandemic has amplified the number of challenges and critical points which internationally affect healthcare. Drawing on these considerations, this work aims at analyzing if and how digital platforms boost the development of new multi-actors' interactions able to mark out new modes to (co)create value, based on innovative solutions/services.*

**Methodology:** *This work has been based on the analysis of specific and single case study, which led to grasp and describe digital platforms potential in boosting and fueling those mutual interactions pointing enhance the quality and the availability of current care protocols and the related services.*

**Results:** *The analysis pointed out how the wide implementation of digital platform contributes to the development of digital and innovative services and care protocols able to face emergent and unexpected situations. Boosting the engagement of different actors in the development of new medical services and of the "traditional" delivery methods, digital platforms make them as fitting as possible with people current needs and desires.*

**Limits:** *The strictly qualitative nature of the study, together with the analysis of a single case study somewhat limit it.*

**Practical implications:** *The spread of digital platforms in critical domains (e.g., healthcare) offers some interesting implications in terms of their ability in performing as agents of socio-economic change and/or development. Thus, they make the existent services open to a growing number of users with different needs, competences, and even country of origin. Moreover, digital platforms logical and architectural flexibility makes their implementation in different service domains and/or geographical contexts even more efficient and effective.*

**Originality:** *This study offers new insights for advancing the pass-through literature on digital platforms and on their innovative potential for the development and/or the re-thinking of different socio-economic domains.*

**Keywords:** value creation; healthcare; engagement; digital platforms.

## **1. Introduzione**

A livello globale, il settore sanitario è attualmente oggetto di una profonda rivoluzione, innescata non solo dalla pressione crescente esercitata tanto sui costi, quanto sui prezzi delle prestazioni e dei servizi sanitari, ma anche dall'elevata e, per certi versi, vitale domanda di innovazione, cui si chiede di modificare, anche a fronte della crisi determinata dalla pandemia da Covid-19, processi, servizi e prodotti sanitari (Wehde, 2019; Puauschunder, 2020). Mai come negli ultimi due anni, i rischi ambientali e il contesto globale sempre più mutevole ed incerto hanno pesato sul settore delle *life sciences* e sulle sfide sociali, economiche e politiche che gli operatori si trovano a dover affrontare. Non si tratta semplicemente di garantire maggiore efficienza ed economicità ai processi sanitari, la sfida è ben più complessa poiché ad essi si richiede la capacità di creare valore tangibile per la società nel suo complesso, sfida che per essere vinta non può che prevedere un maggiore coinvolgimento dei pazienti e dei cittadini, che può essere facilitato dalla diffusione di una regolamentazione più puntuale e di un uso più diffuso e consapevole della tecnologia (Gleiss et al., 2021). È proprio la tecnologia e l'innovazione tecnologica che sta rimodellando la società attuale e con essa il sistema sanitario, contribuendo in modo via via crescente a centrare uno dei principali obiettivi di sviluppo (*Sustainable Development Goals* – SDGs) definiti dalla cosiddetta Agenda 2030. Il documento, infatti, con la definizione del terzo SDG (Salute e Benessere) considera l'assistenza sanitaria una sfida globale, in grado di contribuire allo sviluppo sostenibile nazionale e globale. Si tratta, tuttavia, di una sfida lontana dall'essere vinta, che può essere affrontata stimolando, come affermato in precedenza, il coinvolgimento (*engagement*) crescente di cittadini nei processi finalizzati a creare ed erogare servizi sanitari di valore (Osborne, 2018). Nel dominio oggetto di analisi, infatti, i processi che sottendono la creazione di valore si basano su piani differenti, ma integrati, ovvero basati sull'approccio congiunto ad attività cliniche e non, svolte direttamente dagli operatori sanitari con la collaborazione ed il contributo dei pazienti e/o dei

cittadini, i quali partecipano a relazioni di mutuo scambio con l'obiettivo di creare valore duraturo (salute e benessere) per se stessi e gli altri (Osei-Frimpong et al., 2016; Tanniru, 2020). In tal senso, alcuni autori hanno recentemente focalizzato la propria attenzione sui cambiamenti determinati in ambito sanitario dalla diffusione e dall'uso crescente di tecnologie innovative (es. piattaforme digitali, big data analytics, intelligenza artificiale e aumentata, realtà virtuale, Internet of things, le block chain technologies, ecc.) anche e soprattutto sui processi che sottendono alla creazione di valore (Broekhuizen et al., 2021; Meijer & Boon, 2021). Tuttavia, a fronte della necessità di analizzare più in profondità questa particolare tematica, il presente lavoro intende contribuire a colmare la suddetta lacuna, analizzando il ruolo e gli effetti esercitati dall'azione delle piattaforme digitali sui processi di creazione di valore che si verificano in sanità (Saviano et al., 2017).

Il contributo in oggetto è stato strutturato come segue. La sezione 2 è stata dedicata alla descrizione del background teorico che ha ispirato il lavoro, segue la descrizione dell'approccio metodologico implementato (sezione 3) e la presentazione del caso studio (sezione 4), i cui risultati sono presentati e discussi a seguire. Chiude la sezione 5 dedicata alla presentazione di alcune implicazioni teorico-manageriali e di possibili future linee di ricerca.

## **2. Background teorico**

### *2.1. Creare valore per il Sistema Sanitario*

Da sempre la sanità è considerata come uno dei settori di servizio più complessi e critici, poiché nel fornire assistenza e cure sempre più specializzate e qualitativamente rilevanti alla popolazione, non può prescindere da principi base come l'accessibilità e l'equità (Salvatore & Fanelli, 2020). Quest'ultima considerazione evidenzia come il cosiddetto sistema sanitario sia, di fatto, costituito da numerosi e diversi soggetti, le cui interazioni si configurano e riconfigurano dinamicamente a seconda della prospettiva di osservazione adottata. I soggetti che popolano il sistema in oggetto sono, dunque, individui (pazienti, famiglie, operatori sanitari, ecc.), organizzazioni, istituzioni e tecnologie, legati di volta in volta da interazioni di natura differente, ma comunque finalizzata alla condivisione di risorse informative utili ad attivare percorsi costantemente rinnovati di co-produzione di servizio e di, conseguente, co-creazione di valore fruibile da tutti i soggetti (attori) che popolano il sistema sanitario (Rajala et al., 2014). Tali considerazioni consentono di considerare il sistema sanitario un sistema di servizio complesso e adattivo, proprio perché basato ed alimentato dalla configurazione dinamica di persone, tecnologie, sistemi di servizi interni ed esterni collegati da proposte di valore e informazioni condivise (es. lingua, leggi, regole condivise, ecc.) finalizzate alla creazione di valore (Barile et al., 2016; Reynoso et al., 2018).

La complessità del sistema sanitario è in buona parte dovuta ai continui cambiamenti che interessano ed hanno interessato nel tempo le relazioni e i rapporti di forza tra i soggetti (attori) che lo popolano, cambiamenti che spesso hanno richiesto tempo e sforzi non indifferenti per essere pienamente compresi (Braithwaite, 2018). Ne consegue, quindi, che la complessità del sistema sanitario risiede principalmente nella necessità e, talvolta, nella difficoltà che hanno i soggetti che lo popolano a trovare una visione comune, ovvero nella difficoltà di garantire una medesima risposta ad esigenze e aspettative diverse, se non addirittura opposte, che presentano, ad esempio, natura economica, funzionale, emotiva ed etica (Polese & Capunzo, 2013). Ciò implica che le pressioni e le richieste correlate sono spesso imprevedibili, poiché i comportamenti che sottendono ed attivano i processi finalizzati a rispondere alle suddette esigenze tendono a variare notevolmente nel tempo e nello spazio (Andersen et al., 2020). Ne consegue che, in sanità, l'attivazione di processi di (co)creazione di valore, basati sul coinvolgimento e sull'apporto diretto di soggetti diversi, risulta tutt'altro che semplice, così

come non particolarmente semplice è garantirne la sostenibilità, ovvero la durata di lungo periodo, in modo che essi siano in grado di offrire alla popolazione attuale e futura un livello di servizio ed assistenza costante e di qualità elevata (Polese & Tartaglione, 2016). Alcuni autori (Grönroos, 2017; Kotler, 2017; Wood et al., 2018) hanno evidenziato come il raggiungimento del suddetto obiettivo necessiti di un deciso cambio di prospettiva, ovvero un cambiamento netto della cultura e degli approcci utilizzati, evidenziando che soprattutto gli individui e/o le organizzazioni pubbliche e private che forniscono servizi di natura sanitaria dovrebbero puntare a valorizzare maggiormente il ruolo e il contributo del paziente e delle famiglie nella definizione di servizi sempre più performanti ed in linea con le reali esigenze di salute e benessere della popolazione. In tal senso è utile ricordare che, in virtù dell'affermazione del cosiddetto approccio centrato sul paziente (*patient centered*) (Oates et al., 2000; Epstein, 2011), il paziente stesso, assieme alla sua rete personale (famiglie, amici, fornitori assistenza domiciliare, ecc.) svolge un ruolo sempre più attivo nella realizzazione dei servizi offerti, nonché nelle modalità (o processi) attraverso cui è possibile ottenere e offrire valore agli attori che popolano il sistema sanitario (Epstein et al., 2005; Ciasullo et al., 2018; Forsythe et al., 2018). Questo approccio, inoltre, favorisce e supporta il superamento di quelle asimmetrie informative che, per tradizione, vincolano ed irrigidiscono i rapporti medico-paziente e che sono principalmente dovute a un'interpretazione dissonante degli eventi, nonché ad un diverso patrimonio d'informazioni e, dunque, di conoscenze che può portare i soggetti coinvolti a non condividere le proprie risorse personali e ad impedire l'innescarsi di quei percorsi di (co)creazione di valore utili a rendere vitale e sostenibile l'intero sistema sanitario (Barile et al., 2014). In questo senso, la letteratura ha evidenziato come il progresso tecnologico e le innovazioni digitali possano supportare il superamento delle suddette asimmetrie, facilitando e stimolando l'interazione tra le parti, nonché la loro stessa disponibilità a condividere le proprie risorse di valore, al fine di crearne delle nuove (Vargo, 2018).

## 2.2. Piattaforme digitali e creazione di valore sostenibile in sanità

In sanità, la diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (o ICT), la conseguente digitalizzazione di numerosi processi e la più recente diffusione delle cosiddette piattaforme digitali ha contribuito a cambiare i rapporti di forza alla base delle interazioni che caratterizzano il sistema in oggetto, aprendolo a logiche collaborative e cooperative di natura reticolare, che coinvolgono un numero crescente di individui e organizzazioni (definiti "attori") (Chanston, 2017; Garbuio & Lin, 2019). In tal senso, le piattaforme digitali, recentemente diffuse in numerosi ambiti della vita quotidiana colpevole la recente crisi pandemica, hanno dimostrato di poter svolgere il non semplice ruolo di facilitatori di quelle interazioni finalizzate alla condivisione e allo scambio di risorse essenziali per (co)creare valore (Evans, 2012; Storbacka et al., 2016; Lee, 2019; Balta et al., 2021). Va, tuttavia, evidenziato che la maggior parte dei contributi scientifici prodotti in tal senso ha preso in considerazione esclusivamente l'influenza che le piattaforme digitali possono avere sul miglioramento dell'efficienza dei processi di fornitura dei servizi sanitari (Chaudhry, et al., 2006), mentre ulteriori approfondimenti sono a tutt'oggi necessari per comprendere meglio il modo in cui esse possono contribuire all'efficacia e alla sostenibilità degli stessi. Ulteriori approfondimenti sembrano, inoltre, necessari per comprendere se e come tali piattaforme hanno modificato le interazioni che legano soggetti diversi, rendendoli parte attiva dei processi al cuore della cosiddetta co-produzione dei servizi sanitari (Palumbo et al., 2017). In primo luogo, esse favoriscono e alimentano il cosiddetto *empowerment* dei pazienti, i quali, attraverso le funzionalità messe a loro disposizione, possono acquisire una conoscenza e una consapevolezza crescente del proprio stato di salute, dei trattamenti e delle cure di cui sarà oggetto (Faggini et al., 2019).

Focalizzando l'attenzione sul concetto di piattaforma digitale, vale notare che esso è tutt'altro che recente, infatti, trae origine dal settore informatico dove, all'inizio del XXI secolo,

fu utilizzando quale sinonimo di “architettura tecnologica del computer”. Più recentemente, esso si è diffuso ed è stato utilizzato anche in altri ambiti e domini ad indicare quegli “intermediari digitali” in grado di mettere in relazione individui, informazioni, beni e servizi (Evans et al., 2006). Più nel dettaglio, le piattaforme digitali, intese come evoluzione delle più generali piattaforme informatiche, costituiscono una delle innovazioni più rilevanti e dirimpenti del secolo in corso (Kim, 2018). Ciò è dovuto in buona parte alla loro stessa capacità di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni, cui viene, inoltre, garantito un elevato grado di materialità dalle interazioni che si verificano tra diversi soggetti o attori (umani e non umani), (Lusch & Nambisan, 2015; Dourish, 2017). Ciò implica che questi artefatti digitali quando applicati in campo sanitario, sono in grado di migliorare l'accesso alle informazioni esistenti, supportano, in primo luogo, i pazienti nel migliorare le proprie conoscenze sanitarie e, di conseguenza, la consapevolezza rispetto alle proprie problematiche mediche e di salute (Realpe & Wallace, 2010; Arman et al., 2014). Il suddetto processo definito in letteratura *patient empowerment*, assieme alle interazioni reticolari e multi-attore (Tin, 2011; Eriksson & Hellström, 2021) favorite dalle piattaforme digitali determinano la partecipazione diretta anche dei pazienti ai processi di (co)creazione di valore nuovi o consolidati (Grunwald, 2017; Isind et al., 2019).

### 3. Metodologia

Il presente lavoro è stato basato su una metodologia di natura puramente qualitativa, che ha consentito di analizzare e descrivere un caso studio specifico (Yin, 2003), selezionato utilizzando una tecnica non probabilistica. Ciò è dovuto, in buona parte, alla natura e alla novità del fenomeno analizzato, ovvero la descrizione delle funzionalità caratteristiche delle piattaforme digitali attualmente in uso in ambito sanitario. La scelta di analizzare uno specifico caso studio è scaturita dal fatto che questo metodo è particolarmente adatto ad analisi di natura puramente esplorativa (Baxter e Jack, 2008), nonché alla comprensione di fenomeni sociali complessi, che nel caso in oggetto sono rappresentati dalle modalità (funzioni sviluppate sulla base di algoritmi specifici) con cui le piattaforme digitali contribuiscono alla (co)creazione di valore sostenibile in sanità.

Si ritiene, inoltre, che l'implementazione del metodo in oggetto possa supportare una migliore comprensione delle modalità con cui l'infrastruttura digitale in oggetto supporta e favorisce l'engagement di soggetti (attori) diversi che popolano a vario titolo il sistema sanitario e, dunque, il loro personale contributo (possibile attraverso la condivisione reciproca di risorse) ai processi di creazione di valore (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Ne consegue che, seguendo le linee guida tipiche del *case study analysis* (Eisenhardt, 1989), il presente lavoro intende contribuire ad una migliore comprensione del fenomeno investigato, osservandolo all'interno del proprio contesto di riferimento, in modo da raccogliere dati provenienti da fonti diverse, così da garantire una possibile risposta agli interrogativi da cui ha tratto origine il lavoro stesso (Baxter e Jack, 2008). In quest'ottica, il caso studio selezionato ed analizzato è dato dalla piattaforma digitale dedicata al settore sanitario recentemente sviluppata da *Capgemini*. Come affermato in precedenza, il caso studio in oggetto è stato selezionato, tra un numero molto ridotto di piattaforme attualmente attive a livello nazionale in sanitario nazionale, utilizzando una tecnica non probabilistica.

I dati su cui è stata fondata l'analisi sono stati acquisiti da diverse fonti secondarie (es. report, manuali, white paper, video-interviste, blog e social network aziendali), nonché navigando ed utilizzando tra le funzionalità della piattaforma stessa.

Ai fini dell'analisi, i dati acquisiti sono stati organizzati in specifiche categorie desunte dall'analisi della letteratura di riferimento (Faggini et al., 2019; Senbekov et al., 2020): 1) *core services*, 2) *target*, 3) *app digitali collegate*, 4) *attori*, 5) *tracciamento e protezione*.

I dati sono stati organizzati seguendo uno specifico protocollo di analisi, che gli autori hanno appositamente sviluppato e che si è avvalso dell'uso di fogli elettronici di calcolo che i ricercatori hanno utilizzato in modo indipendente per analizzare i dati. Non sono stati fissati limiti di tempo per svolgere l'analisi; pertanto, sono stati presi in considerazione tutti i dati ottenibili online e non è stato applicato alcun criterio di esclusione. Ove necessario, sono state reperite ed utilizzate ulteriori fonti di dati online per migliorare l'affidabilità e la coerenza dell'analisi stessa. Infine, è stato predisposto un rapporto di ricerca congiunto, utilizzato ai fini della presentazione e della discussione dei risultati ottenuti.

### 3.1 *Le caratteristiche principali della piattaforma digitale*

Lo studio in oggetto si basa sull'analisi e sulla susseguente descrizione delle principali caratteristiche (funzioni) di una di una delle piattaforme digitali dedicate alla sanità ad essere stata implementata per prima a livello europeo. La piattaforma analizzata è stata sviluppata ed implementata da *Capgemini*, società globale attiva nell'ambito della consulenza professionale, della trasformazione digitale, dello sviluppo e dei servizi tecnologici e ingegneristici con sede principale a Parigi.

La soluzione, attualmente in fase di ulteriore sviluppo, è principalmente orientata al monitoraggio e alla gestione dei processi sanitari e dei relativi dati, forniti e gestiti non solo dalle organizzazioni sanitarie, ma anche da pazienti e familiari. *Capgemini* ha sviluppato questa piattaforma con l'obiettivo di migliorare la gestione dei bisogni sanitari e di salute, dal punto di vista sia dei pazienti (come recita uno dei titoli apparsi nei numerosi editoriali online "Digital Health: il cambiamento è in atto, crea valore e dà più potere alle persone) sia degli operatori sanitari, in modo da offrire un servizio personalizzato, affidabile, accessibile a costi contenuti e in tempo reale. Recentemente, la partnership siglata da *Capgemini* con *Sanofi*, *Generali* e *Orange France* ha dato ulteriore impulso allo sviluppo della piattaforma analizzata. Ne consegue che la diffusione dell'innovazione digitale in sanità rappresenta uno dei pilastri strategici per la società che ambisce ad investire in tali attività circa 536 miliardi di dollari entro il 2025, di fare in modo che l'80% dei dati sanitari ancora non noti trovi la giusta valorizzazione e diffusione, anche a fronte del fatto nel corso del 2020 sono stati generati 2.314 miliardi di giga byte di dati sanitari<sup>22</sup>.

## 4. Presentazione e discussione dei risultati

I risultati ottenuti a seguito dell'analisi del caso studio selezionato hanno evidenziato due tendenze principali, ovvero lo sviluppo di una piattaforma digitale incentrata sulle esigenze informative e di servizio dei pazienti e delle loro famiglie, cui viene data risposta attraverso le funzioni digitali che caratterizzano la piattaforma stessa. Le funzionalità messe a disposizione dalla piattaforma *Capgemini* consentono, in particolare, di tracciare e registrare informazioni sanitarie (legate allo stato di salute e lo stile di vita dei pazienti e delle relative famiglie) provenienti da diverse fonti (es. paziente, famiglia, medico curante, medico specialista, ecc.).

Focalizzandosi sulla prima dimensione di analisi, ovvero il "*core service*" offerto dalla piattaforma *Capgemini*, l'analisi ha evidenziato che il servizio di base attorno al quale ruota l'intera soluzione digitale è finalizzato a garantire una valutazione approfondita ed in tempo reale dello stato di salute attuale (e precedente) di ciascun paziente/utente. Allo stato di salute

---

<sup>22</sup> Si rimanda al sito istituzionale accessibile all'indirizzo: <https://capgemini-engineering.com>

individuato vengono, inoltre, associate informazioni di dettaglio relative, ad esempio, alle prescrizioni ottenute, ai farmaci utilizzati o ancora alle prestazioni e/o trattamenti medici fruiti in tempi più e meno recenti.

La piattaforma consente agli utenti registrati di gestire in maniera autonoma i propri dati e le proprie informazioni sia personali sia sanitarie. Costoro, inoltre, possono decidere se consentire o meno l'accesso ai dati e alle informazioni personali a soggetti diversi che offrono servizi di natura sanitaria o affine (es. medici di base, medici specialisti, cliniche, laboratori analisi, ecc.), nonché a soggetti terzi, come ad esempio aziende farmaceutiche o aziende sponsor. Tuttavia, l'accesso ai dati personali, può essere revocato in qualsiasi momento, senza che i pazienti/utenti debbano motivare la propria decisione.

Focalizzando l'attenzione sui fornitori di servizi sanitari, essi, accedendo a dati registrati, possono incrociarli con quelli in loro possesso (es. esami diagnostici, referti, ecc.), migliorando e rendendo più complete le diagnosi e i corrispondenti trattamenti individuati, personalizzandoli quanto più possibile sulla base della storia sanitaria di ciascun paziente/utente.

Dall'analisi svolta è emerso, inoltre, che il servizio di base attualmente offerto dalla piattaforma è in fase di ulteriore sviluppo e rafforzamento. Ad esempio, è prevista l'implementazione di una serie di funzioni specifiche finalizzate a garantire la gestione digitale dei servizi di assicurazione sanitaria. In tal senso, la piattaforma (così come evidenziato in una serie di comunicazioni ufficiali pubblicate sul sito istituzionale) offrirà un servizio specializzato di *pattern recognition* e di identificazione del rischio associato ad ogni singolo paziente/utente o gruppo (es. famiglia) che abbia sottoscritto i servizi precedentemente descritti.

Le interazioni garantite dalla piattaforma sono, inoltre, regolate da uno standard solido e condiviso, ovvero il consenso informato (IC), che contribuisce a rendere gli utenti costantemente consapevoli dei processi cui prendono parte e del ruolo che in essi ricoprono. È proprio attraverso questo standard condiviso che la piattaforma assicura regolarità, chiarezza e trasparenza alle interazioni tra i diversi attori, rafforzando, tuttavia, in modo particolare la consapevolezza e l'engagement dei pazienti/utenti e, addirittura, delle loro famiglie. Ne consegue che questo strumento associato alle funzioni digitali della piattaforma contribuisce a ridurre l'influenza negativa esercitata dalle cosiddette asimmetrie informative che da sempre caratterizzano il settore sanitario e, in particolare, la relazione medico-paziente (Barile et al., 2014; Ciasullo et al., 2017; Moro Visconti & Morea, 2020). Contribuiscono a rafforzare l'analisi del "core service" le parole dell'amministratore delegato Capgemini, Aiman Ezzat, il quale nel corso di un'intervista online, ha dichiarato:

*“una delle nostre maggiori responsabilità nei confronti delle generazioni future è mettere la tecnologia al servizio della salute. (...) Tutti i membri fondatori della nostra società sono convinti che la tecnologia digitale fornirà un enorme impulso alla salute e al benessere pubblico, infatti abbiamo l'ambizione di ottenere rapidamente risultati concreti in tal senso, anche grazie al coinvolgimento diretto ed attivo online di utenti singoli e collettivi, come i pazienti e le loro famiglie”.*

Per quanto concerne il secondo elemento analizzato, ovvero il *Target*, come le funzionalità e, dunque, i servizi ad esse associati tendono per lo più ad essere dedicati a tre tipologie principali di utenti: 1) utenti individuali (es. pazienti, medici e operatori sanitari singoli), 2) utenti collettivi (es. parenti e famiglie), 3) utenti corporate (es. ospedali, cliniche, centri di cura, laboratori analisi, ambulatori, sponsor, case farmaceutiche, compagnie assicuratrici, ecc.). Ne consegue che, per sua natura, la piattaforma in oggetto è orientata a favorire e facilitare le cosiddette interazioni multi-attore, fondamentali per attivare e alimentare percorsi di (co)creazione di valore (Avelino e Wittmayer, 2016). In tal senso, un editoriale della rivista Milano Finanza pubblicata online il 25.01.2021 recita:

*“Le società fondatrici condivideranno le loro tecnologie, competenze e dati con startup selezionate per supportare l’implementazione di soluzioni digitali che migliorano la qualità, la sicurezza, l’accessibilità e la produttività dell’assistenza sanitaria. La natura multidisciplinare dell’ecosistema sarà rappresentata dalle società fondatrici, dalle società partner e da un centinaio di startup francesi ed europee, nonché da altri attori nei settori sanitario, tecnologico e assicurativo, ospedali pubblici e privati, associazioni di pazienti, regolatori, scuole e università. È poi previsto lo sviluppo di soluzioni concrete per costruire i servizi sanitari di domani, dall’idea iniziale fino alla loro messa a disposizione dei pazienti e degli operatori sanitari”<sup>23</sup>.*

Focalizzando l’attenzione sulle “App digitali” connesse alla piattaforma, dall’analisi svolta è emerso che esse sono numerose e diverse, a testimoniare l’elevato grado di inter-connettività ed interoperabilità che caratterizza la piattaforma. Ciò implica che gli utenti possono accedervi tramite dispositivi diversi e, dunque, scegliendo tra le diverse app collegate, in modo da partecipare in maniera ancora più semplice, immediata ed intuitiva ad attività specifiche, come ad esempio i consulti e/o le visite virtuali, basate sull’uso di applicazioni di videoconferenza o chat ben noti (es. Zoom, Meet, Skype, WhatsApp, Telegram, ecc.). Questi strumenti digitali hanno contribuito a migliorare il servizio offerto ai pazienti, riducendo i tempi di attesa e la frequenza dei controlli e/o delle visite di questi ultimi presso studi professionali e/o cliniche. Nell’ottica del miglioramento continuo, la piattaforma ha inglobato un’ulteriore app (da scaricare e installare sul proprio smartphone dell’utente) dedicata raccogliere le adesioni e le opinioni degli utenti in merito alla partecipazione o meno ad iniziative di natura tanto sanitaria, quanto commerciale (es. test di farmaci e/o protocolli di cura) organizzate e gestite dagli utenti “corporate”, ad esempio ospedali, centri di ricerca o aziende farmaceutiche. In questo caso, gli utenti individuali e/o collettivi possono decidere liberamente e in modo anonimo di candidarsi a partecipare alle iniziative organizzate e veicolate attraverso la piattaforma.

Per quanto concerne gli “Attori” che interagiscono attraverso la piattaforma Capgemini, dall’analisi è emerso che essa è accessibile a soggetti diversi e di altrettanto diversa natura, tra cui individui (pazienti, cittadini, ecc.), gruppi di individui (es. famiglie), organizzazioni pubbliche (Ministero della Salute, ASL, ospedali, ecc.) e private (cliniche, laboratori analisi, centri di riabilitazione, ecc.) e ancora organizzazioni terze (es. imprese commerciali che forniscono servizi di supporto). Ciò rende ancora più evidente la logica e l’infrastruttura digitale multi-attore su cui essa è stata sviluppata, sebbene al centro della fitta rete di interazioni creata sia stato posto il paziente/utente e la sua rete personale (Palumbo et al., 2017), cui partecipano altri attori singoli, collettivi o corporate, i quali mettono a fattor comune le proprie risorse (principalmente informazioni) con l’obiettivo di migliorare e/o sviluppare nuovi servizi che abbiano valore per ciascuno di loro (Davey & Grönroos, 2019). In un editoriale pubblicato sul sito istituzionale il Digital Health Lead di Capgemini e la CEO di G2 Startups affermano quanto segue:

*“Serve una rinnovata “cultura” della salute, un’attenzione che impatta sulle persone, sulle modalità di approccio alla visione della salute delle persone come risorsa per le imprese e non come onere, sul modo di rivedere i modelli di fruizione di spazi operativi e sui modelli di lavoro (...). Un tema complesso a cui la Digital Health può dare una componente di soluzione. Ogni organizzazione può quindi ridefinirsi come un attore parte di questo ecosistema e di un modello anche ‘etico-culturale’, che però impatta poi in termini economici*

---

<sup>23</sup> Per la consultazione della versione integrale dell’articolo si rimanda alla pagina web disponibile al link: [Generali con Sanofi, Capgemini e Orange per la sanità digitale - MilanoFinanza.it](https://www.milanofinanza.it/Generali-con-Sanofi-Capgemini-e-Orange-per-la-sanita-digitale)

concreti. L'interconnessione e i dati, salvaguardati da un modello 'etico' in cui ogni persona è realmente al centro e #digital-aware, diverranno elementi attivi di soluzioni condivise tra pubblico e privato, di ecosistemi che ottimizzeranno l'approccio alla salute per tutti"<sup>24</sup>.

Infine, in termini di *Tracciamento e protezione dati*, la piattaforma analizzata offre una funzione specifica dedicata alla protezione della privacy dei dati e delle informazioni registrate. Tale funzionalità si basa sul rispetto dei principi base del regolamento generale sulla protezione dei dati personali (GDPR). Recentemente, il gli algoritmi su cui tale sistema è stato sviluppato sono stati ulteriormente migliorati, grazie all'integrazione all'interno della piattaforma delle più recenti tecnologie block chain, che garantiscono un livello di protezione particolarmente elevato, perché basato su protocolli e chiavi d'accesso personalizzate e sicure. Questa tecnologia, inoltre, consente di archiviare i dati raccolti in specifici server domestici per garantire loro un elevato grado di sicurezza e personalizzazione. Gli utenti, infatti, possono liberamente decidere se e con chi condividere le proprie informazioni e in quale formato (es. aperto, anonimo, ecc.). In tal senso, un editoriale pubblicato sul sito istituzionale riporta che:

*“Le misure adottate sono sia organizzative che tecniche, con una particolare attenzione dedicata al controllo degli accessi ai dati, all'autenticazione a più fattori e alla tracciabilità delle operazioni effettuate sui dati. È stata inoltre elaborata e applicata una politica di sicurezza dei sistemi IT, soggetta a revisione periodica”<sup>25</sup>.*

L'elevato livello di protezione garantito ai dati e alle informazioni raccolte, gestite e scambiate attraverso la piattaforma, tende a favorire la disponibilità dei diversi attori alla condivisione e allo scambio reciproco di risorse, processo essenziale ai fini dell'attivazione e della sostenibilità di processi di (co)creazione di valore anche in sanità (Barile et al., 2020).

**Tabella 1: Riepilogo delle caratteristiche/funzionalità analizzate.**

<b>Caratteristica analizzata</b>	<b>Risultati</b>
Core service	Valutazione approfondita ed in tempo reale dello stato di salute attuale (e precedente) e dei trattamenti di cui i pazienti registrati sono stati oggetto.
Target	Utenti individuali (es. pazienti, medici e operatori sanitari singoli), utenti collettivi (es. parenti e famiglie) e utenti istituzionali (es. ospedali, cliniche, centri di cura, ecc.).
App digitali collegate	Numerose e diverse (es. Zoom, Meet, Skype, WhatsApp, Telegram) in modo da garantire elevata inter-connettività ed interoperabilità.
Attori	Individui (pazienti, cittadini, medici, consulenti, farmacisti, infermieri, ecc.), gruppi di individui (es. famiglie), organizzazioni pubbliche (Ministero della Salute, ASL, ospedali, ecc.) e private (cliniche, laboratori analisi, centri di riabilitazione, ecc.), organizzazioni terze (es. imprese commerciali che forniscono servizi di supporto).
Monitoraggio e protezione	Basata sul rispetto dei principi base del Regolamento generale sulla protezione dei dati personali (GDPR) e sull'implementazione di tecnologie block chain.

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

<sup>24</sup> Per la consultazione della versione integrale dell'articolo si rimanda alla pagina web disponibile al link: [Digital Health: una sfida per ogni tipo di azienda – Capgemini Italia](#)

<sup>25</sup> Per la consultazione della versione integrale dell'articolo si rimanda alla pagina web disponibile al link: <https://capgemini-engineering.com>

Le caratteristiche principali emerse dall'analisi e dalla descrizione della piattaforma in oggetto tendono ad essere in linea con la visione di alcuni studiosi, i quali tendono a considerare tali artefatti come in grado di favorire e semplificare interazioni multi-attore (Sestino et al., 2020). In quest'ottica, tali piattaforme tendono, secondo alcuni, ad assumere il ruolo attori non-umani, i quali partecipano intrinsecamente alle interazioni alla base dei processi di (co)creazione di valore favorendole e facilitandole. Esse sono, infatti, definite facilitatori di interazioni, che agendo nel modo precedente descritto tendono, inoltre, a favorire il costante *empowerment* del paziente. Un fenomeno che si fonda sulla possibilità, finalmente, garantita ai pazienti di accedere a una quantità crescente e dettagliata di informazioni relative al proprio stato di salute, in modo da essere parte attiva e consapevole nella scelta dei protocolli di cura, delle strutture sanitarie e dei servizi disponibili. Ciò implica un miglioramento dell'autonomia decisionale e della competenza del paziente, che lo rende finalmente in grado di essere parte attiva e consapevole dei numerosi processi di (co)creazione di valore che contribuiscono alla definizione di un servizio complesso e sfaccettato come quello sanitario (Polese et al., 2014; Padhi, 2018; Patrício et al., 2018).

A questo punto è possibile rilevare come l'analisi e la descrizione delle principali funzioni della piattaforma oggetto di studio conduca a conclusioni in linea con quanto affermato da alcuni studiosi (Evans, 2012; Hein et al., 2019; Gleiss et al., 2021) ovvero che tali artefatti digitali consentono ad utenti (attori) diversi di localizzarsi o, meglio, di incontrarsi ed attivare interazioni volte finalizzate a creare mutuo vantaggio (ovvero a co-creare valore) anche attraverso la definizione di soluzioni diverse e/o innovative cui partecipa una pleora molto ampia di soggetti (Nambisan et al., 2019).

## 5. Riflessioni conclusive

Il presente lavoro, attraverso un'analisi di natura puramente esplorativa, ha inteso contribuire ad una migliore comprensione delle modalità con cui le piattaforme digitali stanno contribuendo definire e/o ridefinire i processi di creazione di valore in sanità. In particolare, i risultati ottenuti dall'analisi del caso studio hanno chiarito meglio le modalità (o le funzioni) attraverso cui tali piattaforme stanno concorrendo alla trasformazione non solo del sistema sanitario nel suo complesso, ma anche dei processi di creazione di valore che lo caratterizzano (Hein et al., 2019).

I cambiamenti radicali e dirompenti che stanno interessando il sistema in oggetto sono stati, inoltre, accelerati dalla recente pandemia da Covid-19, che lo ha spinto tanto ad abbandonare i tradizionali modelli di business centrati sull'ospedalizzazione e sull'accesso fisico alle strutture sanitarie (*hospital centered approach*), quanto a fare grandi e veloci passi in avanti nell'attuazione dei principi al cuore del cosiddetto approccio centrato sul paziente (*patient centred approach*) e nella virtualizzazione, distribuzione capillare ed in tempo reale dei servizi sanitari (Wehde, 2019; Raza & Dey, 2021). In un contesto del genere, la diffusione di avanzate tecnologie innovative, tra cui le succitate piattaforme digitali, così come evidenziato dai risultati dell'analisi del caso studio, sta progressivamente modificando i rapporti di forza tra gli attori che popolano il sistema sanitario, rendendo il servizio offerto più partecipativo e i processi di creazione valore su cui esso si fonda più reticolari e bilanciati (Islind et al., 2019), ovvero basati su una logica Actor-to-Actor (A2A) che consente finalmente ai cittadini e/o ai pazienti/utenti delle piattaforme digitali di svolgere un ruolo attivo e non più subordinato agli operatori sanitari (Arman et al., 2014; Polese et al., 2014; Eriksson & Hellström, 2021). Più nel dettaglio, l'implementazione in campo sanitario di queste piattaforme ha facilitato le interazioni definite A2A, permettendo loro di verificarsi in qualsiasi spazio (reale o virtuale) così da attivare intenzionalmente processi di (co)creazione di valore (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Ciò sta

contribuendo a riconfigurare il servizio sanitario, rendendolo sempre più un *continuum* privo di interruzioni, proprio perché differente dal modello tradizionale, centrato, cioè, sull'accesso alle strutture sanitarie e sull'ospedalizzazione, e, al contrario, basato su processi di monitoraggio continuo, di prevenzione e, dunque, sull'intervento tempestivo, che prevede anche modalità di cura e degenza alternative (Wehde, 2019).

I fenomeni precedentemente descritti hanno, inoltre, determinato l'affermazione non solo di una medicina più aperta e "democratica", ma anche delle cosiddette 4P (medicina predittiva, preventiva, personalizzata e partecipativa) (Tian, 2011; Raza & Dey, 2021), cui potrebbe esserne aggiunta una quinta, medicina "piattaformizzata".

Ciò che ci si attende, quindi, dalla rivoluzione in atto è la diffusione di modelli di business più umano-centrici, in cui i pazienti siano finalmente e concretamente autonomi, cioè in grado di prendere decisioni individuali basate sulla valutazione di un ampio spettro di informazioni sanitarie, nonché di contribuire ad ampliare, sempre in forma autonoma, la base informativa su cui si fonda e di cui si alimentano i servizi sanitari online ed offline (Moro Visconti & Morea, 2020).

Pur avendo contribuito a narrare le trasformazioni recenti che stanno radicalmente cambiando il sistema sanitario a livello globale, evidenziando l'importanza che le piattaforme digitali hanno avuto e stanno avendo nel rendere i cittadini/pazienti protagonisti (*engaged*) dei processi di creazione di valore, il lavoro in oggetto è intrinsecamente limitato dalla natura puramente qualitativa dell'analisi svolta. A tal proposito, s'intende estendere e rafforzare i risultati ottenuti attraverso ulteriori e più approfondite analisi di natura più spiccatamente quantitativa.

## Riferimenti bibliografici

- ANDERSON, J. E., ROSS, A. J., MACRAE, C., & WIIG, S. (2020). Defining adaptive capacity in healthcare: a new framework for researching resilient performance. *Applied ergonomics*, 87, 103111.
- ARMAN, R., LIFF, R., & WIKSTRÖM, E. (2014). The hierarchization of competing logics in psychiatric care in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 282-291.
- AVELINO, F., & WITTMAYER, J. M. (2016). Shifting power relations in sustainability transitions: a multi-actor perspective. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(5), 628-649.
- BALTA, M., VALSECCHI, R., PAPADOPOULOS, T., & BOURNE, D. (2021). Digitalization and co-creation of healthcare value: a case study in Occupational Health. *Technological Forecasting and Social Change*.
- BARILE, S., GRIMALDI, M., LOIA, F., & SIRIANNI, C. A. (2020). Technology, value Co-Creation and innovation in service ecosystems: Toward sustainable Co-Innovation. *Sustainability*, 12(7), 2759.
- BARILE, S., LUSCH, R., REYNOSO, J., SAVIANO, M., & SPOHRER, J. (2016). Systems, networks, and ecosystems in service research. *Journal of Service Management*, 27(4), 652-674.
- BARILE, S., SAVIANO, M., & POLESE, F. (2014). Information asymmetry and co-creation in health care services. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 22(3), 205-217.
- BAXTER, P., & JACK, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- BRAITHWAITE, J. (2018). Changing how we think about healthcare improvement, *bmj*, 361, 2-6.
- BROEKHUIZEN, T. L., EMRICH, O., GIJSENBERG, M. J., BROEKHUIS, M., DONKERS, B., & SLOOT, L. M. (2021). Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*, 122, 902-914.
- CHASTON, I. (2017). Healthcare. In *Technological Entrepreneurship* (pp. 241-266). Palgrave Macmillan, Cham.
- CHAUDHRY, B., WANG, J., WU, S., MAGLIONE, M., MOJICA, W., ROTH, E., ... & SHEKELLE, P. G. (2006). Systematic review: impact of health information technology on quality, efficiency, and costs of medical care. *Annals of internal medicine*, 144(10), 742-752.

- CIASULLO, M. V., COSIMATO, S., & DOUGLAS, A. (2017). Customer-centric service innovation in health care: findings from a case study. *Sinergie Italian Journal of Management*, 35(Sep-Dec), 155-176.
- CIASULLO, M. V., TROISI, O., COSIMATO, S., & DOUGLAS, A. (2018). Defining health service ecosystem “infection”: A critical analysis of patient surveys. *Int. J. Bus. Manag*, 13, 118-138.
- COSIMATO, S., FAGGINI, M., & DEL PRETE, M. (2020). The co-creation of value for pursuing a sustainable happiness: The analysis of an Italian prison community. *Socio-Economic Planning Sciences*, 100838.
- DAVEY, J., & GRÖNROOS, C. (2019). Health service literacy: complementary actor roles for transformative value co-creation. *Journal of Services Marketing*.
- DOURISH, P. (2017). *The stuff of bits: An essay on the materialities of information*. MIT Press.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- EPSTEIN, R. M., & STREET, R. L. (2011). The values and value of patient-centered care.
- EPSTEIN, R. M., FRANKS, P., FISCELLA, K., SHIELDS, C. G., MELDRUM, S. C., KRAVITZ, R. L., & DUBERSTEIN, P. R. (2005). Measuring patient-centered communication in patient–physician consultations: theoretical and practical issues. *Social science & medicine*, 61(7), 1516-1528.
- ERIKSSON, E., & HELLSTRÖM, A. (2021). Multi-actor Resource Integration: A Service Approach in Public Management. *British Journal of Management*.
- EVANS, D. S. (2012). Governing bad behavior by users of multi-sided platforms. *Berkeley Tech. LJ*, 27, 1201.
- EVANS, DAVID S., HAGIU, ANDREI & RICHARD SCHMALENSSEE (2006). *Invisible Engines. How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- FAGGINI, M., COSIMATO, S., NOTA, F. D., & NOTA, G. (2019). Pursuing Sustainability for Healthcare through Digital Platforms. *Sustainability*, 11(1), 165.
- FORSYTHE, L., HECKERT, A., MARGOLIS, M. K., SCHRANDT, S., & FRANK, L. (2018). Methods and impact of engagement in research, from theory to practice and back again: early findings from the Patient-Centered Outcomes Research Institute. *Quality of Life Research*, 27(1), 17-31.
- GARBUIO, M., & LIN, N. (2019). Artificial intelligence as a growth engine for health care startups: Emerging business models. *California Management Review*, 61(2), 59-83.
- GLEISS, A., KOHLHAGEN, M., & POUSTTCHI, K. (2021). An apple a day—how the platform economy impacts value creation in the healthcare market. *Electronic Markets*, 1-28.
- GRÖNROOS, C. (2017). On value and value creation in service: a management perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125-141.
- GRUNWALD, A. (2017). Technology assessment and policy advice in the field of sustainable development. In *Technology, Society and Sustainability* (pp. 203-221). Springer, Cham.
- HEIN, A., SCHREIECK, M., RIASANOW, T., SETZKE, D. S., WIESCHE, M., BÖHM, M., & KRUMHOLTZ, H. (2019). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 1-12.
- ISLIND, A. S., LINDROTH, T., LUNDIN, J., & STEINECK, G. (2019). Co-designing a digital platform with boundary objects: bringing together heterogeneous users in healthcare. *Health and Technology*, 9(4), 425-438.
- KIM, J. (2018). Market entry strategy for a digital platform provider. *Baltic Journal of Management*.
- KOTLER, P. (2017). Customer value management. *Journal of creating value*, 3(2), 170-172.
- LEE, D. (2019). Effects of key value co-creation elements in the healthcare system: focusing on technology applications. *Service Business*, 13(2), 389-417.
- LIPSITZ, L. A. (2012). Understanding health care as a complex system: the foundation for unintended consequences. *Jama*, 308(3), 243-244.
- LUSCH, R. F., & NAMBIAN, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.
- MEIJER, A., & BOON, W. (2021). Digital platforms for the co-creation of public value. *Policy & Politics*.
- MORO VISCONTI, R., & MOREA, D. (2020). Healthcare digitalization and pay-for-performance incentives in smart hospital project financing. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2318.
- OATES, J., WESTON, W. W., & JORDAN, J. (2000). The impact of patient-centered care on outcomes. *Fam Pract*, 49(9), 796-804.

- OSBORNE, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?, *Public Management Review*, 20(2), 225-231.
- OSEI-FRIMPONG, K., WILSON, A., & OWUSU-FRIMPONG, N. (2015). Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach. *Journal of Service Theory and Practice*.
- PADHI, P. K. (2018). Towards a sustainable value Co-Creation framework: Ethical cognitive couture, cognitive system, and sustainability. *International Journal of Engineering and Management Research*, doi. org/10.31033/ijemr, 8, 17.
- PALUMBO, R., COSIMATO, S., & TOMMASETTI, A. (2017). Dream or reality? A recipe for sustainable and innovative health care ecosystems. *The TQM Journal*.
- PATRÍCIO, L., DE PINHO, N. F., TEIXEIRA, J. G., & FISK, R. P. (2018). Service design for value networks: enabling value cocreation interactions in healthcare. *Service Science*, 10(1), 76-97.
- POLESE, F., & CAPUNZO, M. (2013). The determinants of translational medicine success-A managerial contribution. *Translational Medicine@ UniSa*, 6, 29.
- POLESE, F., MELE, C., & GUMMESSON, E. (2014). Addressing complexity and taking a systemic view in service research. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- POLESE, F., TARTAGLIONE, A. M., & CAVACECE, Y. (2016, December). Patient empowerment for healthcare service quality improvements: a value co-creation view. In *Toulon-Verona Conference "Excellence in Services"*.
- PUASCHUNDER, J. M. (2020). The future of Artificial Intelligence in international healthcare: Integrating technology, productivity, anti-corruption and healthcare interaction around the world with three indices. *Journal of Applied Research in the Digital Economy*, 3(01), 16-16.
- RAJALA, R., GALLOUJ, F., & TOIVONEN, M. (Eds.). (2014). Call for Papers—Service Science Special Issue: Multi-actor Value Creation in Service Innovation. *Service Science*, 6(4), 321-321.
- RAMASWAMY, V., & OZCAN, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196-205.
- RAZA, K., & DEY, N. (EDS.). (2021). *Translational Bioinformatics Applications in Healthcare*. CRC Press.
- REALPE, A., & WALLACE, L. M. (2010). What is co-production. *London: The Health Foundation*, 1-1.
- REYNOSO, J., BARILE, S., SAVIANO, M., & SPOHRER, J. (2018). *Service Systems, Networks, and Ecosystems: Connecting the Dots Concisely from a Systems Perspective 1* (pp. 241-260). London: SAGE Publications.
- SALVATORE, F. P., & FANELLI, S. (2020). Patient-related complexity of care in healthcare organizations: a management and evaluation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3463.
- SAVIANO, M., BARILE, S., SPOHRER, J. C., & CAPUTO, F. (2017). A service research contribution to the global challenge of sustainability. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 951-976.
- SENBKOV, M., SALIEV, T., BUKEYEVA, Z., ALMABAYEVA, A., ZHANALIYEVA, M., AITENOVA, N., ... & FAKHRADIYEV, I. (2020). The Recent Progress and Applications of Digital Technologies in Healthcare: A Review. *International journal of telemedicine and applications*, 2020.
- SESTINO, A., PRETE, M. I., PIPER, L., & GUIDO, G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. *Technovation*, 102173.
- STORBACKA, K., BRODIE, R. J., BÖHMANN, T., MAGLIO, P. P., & NENONEN, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.
- TANNIRU, M. (2020). Leveraging Intelligence in Value Creation Across Provider Patient Ecosystems. In *Theory and Practice of Business Intelligence in Healthcare* (pp. 68-87). IGI Global.
- TIAN, P. (2011). Convergence: where west meets east. *Nature*, 480(7378), S84-S86.
- VARGO, S. L. (2018). Situating humans, technology and materiality in value cocreation. *Journal of Creating Value*, 4(2), 202-204.
- VARGO, S. L., AKAKA, M. A., & VAUGHAN, C. M. (2017). Conceptualizing value: a service-ecosystem view. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124.
- WEHDE, M. (2019). Healthcare 4.0. *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 24-28.

- WOOD, T. J., KOESTER, K. A., CHRISTOPOULOS, K. A., SAUCEDA, J. A., NEILANDS, T. B., & JOHNSON, M. O. (2018). If someone cares about you, you are more apt to come around: improving HIV care engagement by strengthening the patient–provider relationship. *Patient preference and adherence*, 12, 919.
- YIN, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386.

## INNOVAZIONI LOGISTICHE PER UN PACKAGING SOSTENIBILE: ASPETTI TEORICI ED EVIDENZE EMPIRICHE

Ricevuto in data: 01/09/2021  
Accettato in data: 11/10/2021

**Enrico Massaroni**

Facoltà di Economia, Dipartimento di Management  
Sapienza Università degli Studi di Roma  
enrico.massaroni@uniroma1.it

**Alessandra Cozzolino**

Facoltà di Economia, Dipartimento di Management  
Sapienza Università degli Studi di Roma  
alessandra.cozzolino@uniroma1.it

### **Abstract**

**Obiettivo:** Il packaging è sempre più un elemento cruciale per qualificare e definire la sostenibilità di un prodotto lungo la supply chain. Sono in modo specifico le funzioni logistiche del packaging che hanno la capacità di far fluire l'imballo attraverso l'intera filiera, da monte verso valle e ritorno, e che definiscono l'interazione con l'ambiente fisico e il contesto sociale ed economico di riferimento. In questa prospettiva l'obiettivo di ricerca è quello di identificare quali sono le innovazioni logistiche concretamente intraprese dalle imprese per la realizzazione di un packaging sostenibile.

**Metodologia:** Il lavoro è strutturato in due parti: una parte teorica di analisi della letteratura prevalente che rappresenta la premessa per la successiva parte di indagine empirica, basata sullo studio di casi multipli. I casi analizzati sono 206 e si riferiscono ad innovazioni di packaging introdotte sul mercato italiano, dal 2010 ad oggi, in grado di ridurre l'impatto ambientale, con focus sull'ottimizzazione della logistica.

**Risultati:** I casi di innovazioni di packaging "logistico" analizzati in ottica di sostenibilità della supply chain risultano in notevole crescita negli ultimi anni rispetto ai precedenti, in riferimento sia ad un'ampia varietà di settori merceologici che ai diversi materiali utilizzati, soprattutto la carta, con risultati migliorativi anche nell'ambito della Life Cycle Analysis – LCA. In particolare, le innovazioni che riguardano l'ottimizzazione della logistica risultano sinergicamente abbinate ad altre leve innovative che riguardano il risparmio di materia prima, la semplificazione del sistema d'imballo, l'utilizzo di materiale riciclato, la facilitazione delle attività di riciclo, l'ottimizzazione dei processi produttivi e il riutilizzo.

**Implicazioni teorico-pratiche:** L'attenzione specifica alle funzioni logistiche del packaging permette di gestire l'innovazione in senso sostenibile con riferimento al "sistema" di packaging nella sua interezza, e considerando contestualmente la funzionalità e la qualità che esso garantisce in tutti i punti della supply chain e attraverso la moltitudine degli attori coinvolti, con ruoli e competenze specifiche e complementari.

**Originalità:** Gli aspetti originali di questo lavoro di ricerca sono principalmente due: 1. la prospettiva di osservazione della logistica riferita alle innovazioni di packaging sostenibile; 2. l'indagine empirica ampia e differenziata che descrive casi reali di innovazioni di packaging –con focus sull'ottimizzazione della logistica – appartenenti a diversi settori, diversi materiali e diverse imprese, tutti con impatti positivi in termini di sostenibilità ambientale.

**Parole chiave:** Logistica, Packaging, Sostenibilità, Innovazione, Supply chain.

## Abstract in inglese

**Purpose of the paper:** Packaging is increasingly a crucial element to qualify and define the sustainability of a product along the supply chain. It is specifically the logistics functions of the packaging that have the ability to make the packaging flow through the entire supply chain, from upstream to downstream and return, and which define the interaction with the physical environment and the social and economic context of reference. In this perspective, the research objective is to identify which are the logistical innovations concretely undertaken by companies to realize a more sustainable packaging.

**Methodology:** The work is structured in two parts: a theoretical part with a literature review which represents the premise for the subsequent part of the empirical investigation, based on the study of multiple cases. The cases analyzed are 206 and refer to packaging innovations introduced on the Italian market, from 2010 to today, capable of reducing the environmental impact, with a focus on optimizing logistics.

**Results:** The cases packaging innovations focused on logistics and analyzed with a view to sustainability of the supply chain have grown significantly in recent years compared to the previous ones, in reference to both a wide variety of product sectors and the different materials used, especially paper, with improved results also in the context of Life Cycle Analysis - LCA. In particular, the innovations concerning the optimization of logistics are synergistically combined with other innovative levers concerning saving of raw materials, simplification of the packaging system, use of recycled material, facilitation of recycling activities, optimization of production processes and reuse.

**Theoretical-practical implications:** The specific attention to the logistics functions of the packaging allows to manage innovation in a sustainable way with reference to the packaging "system" in its entirety, and at the same time considering the functionality and quality that it guarantees along all the phases of the supply chain and through the multitude of actors involved, with specific and complementary roles and skills.

**Originality:** The original aspects of this research work are mainly two: 1. the perspective of observation of the logistics referred to the innovations of sustainable packaging; 2. the broad and differentiated empirical survey describing real cases of packaging innovations - with a focus on logistics optimization - belonging to different sectors, different materials and different companies, all with positive impacts in terms of environmental sustainability.

**Keywords:** Logistics, Packaging, Sustainability, Innovation, Supply chain.

## 1. Introduzione

Il packaging è sempre di più un elemento cruciale per qualificare e definire la sostenibilità di un prodotto, che fluisce lungo la supply chain da monte verso valle – e ritorno – attraverso fornitori, produttori, distributori, operatori logistici, consorzi, consumatori e altri attori economici (Nomisma, 2021; Comieco, 2021; Cozzolino, 2021).

Sono proprio le cosiddette “funzioni logistiche” del packaging che hanno la capacità di far fluire i prodotti-imballi attraverso l'intera filiera e che definiscono l'interazione con l'ambiente fisico e il contesto sociale ed economico di riferimento. Molti autori enfatizzano la “close relationship between the concepts of ‘packaging’ and ‘logistics’ which focuses on the synergies achieved by integrating packaging and logistics with the potential of increased supply chain efficiency and effectiveness” (Garcia-Arca et al., 2014; Azzi et al., 2012 p. 441; García-Arca and Prado-Prado, 2008; Hellström and Saghir, 2007; Verghese and Lewis, 2007; Saghir, 2002; Lockamy, 1995; Twede, 1992).

In questa prospettiva il packaging diventa punto di attenzione originale per ricercatori e professionisti in termini di innovazioni sostenibili concrete e d'impatto lungo i vari punti della filiera: ci si riferisce ad un più ampio concetto di sostenibilità che abbraccia le filiere e/o le reti

economiche di appartenenza e non solo le singole imprese (Koberg e Longoni, 2019; Closs et al., 2011).

Questo è soprattutto cruciale in un contesto in cui la concorrenza non è più tra singole imprese, ma tra catene di approvvigionamento/supply chain (Christopher, 2005) e anche dove la sostenibilità si basa principalmente sul connubio tra le tre dimensioni, definite da Elkington (1998; 2018) nella cosiddetta “triple bottom line - TBL”: economica, ambientale e sociale. Ecco allora che una gestione sostenibile della catena di fornitura (“Sustainable supply chain management” – SSCM) “*is no longer considered ‘nice to have’ but necessary*” per sopravvivere nel tempo (Pagell e Shevchenko, 2014, p. 44), contribuendo così a una più “*holistic and long-term strategic perspective of a company and its supply chain, thereby going beyond formal accountability, environmental and social regulations as imposed by governments, and goes beyond perspectives regarding the Triple Bottom Line as a balancing act*” (Lambrechts, 2020, p. 3, p. 6), nella direzione di una vera e propria “*new wave of TBL innovation and deployment [...] working toward a triple helix for value creation, a genetic code for tomorrow’s capitalism, spurring the regeneration of our economies, societies, and biosphere*” (Elkington, 2018, p. 5).

Il concetto di “imballaggio sostenibile” sta crescendo nella letteratura internazionale, ma non è ancora facile definirlo univocamente “*due to the multitude of criteria which should be considered, a large variety of packaging materials, as well as the dynamic development of the industry*” (Kozik, 2020, p. 3), e anche perché coinvolge diversi attori lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti e del binomio “imballaggio-prodotto”. In una visione generale, gli imballaggi sostenibili “*compared to conventional packaging, meet higher environmental, economic and social standards, have better performance and quality features, and at the same time bring new possibilities in the field of the recovery and waste management. These standards should apply to the entire packaging life cycle - from production, through packaging, distribution, transport processes, to use and disposal*” (Kozik, 2020, p. 3).

Le innovazioni logistiche del packaging in particolare possono avere un grande potenziale in termini di sostenibilità, proprio perché essere sostenibili in un punto solo della filiera o con un prodotto solo rispetto alla totalità non garantisce la reale sostenibilità né del prodotto né della sua filiera. Eppure, questa prospettiva nella letteratura accademica riscontra ancora pochi contributi. Ecco che con questo paper si vuole contribuire a colmare questo gap con un focus specifico: nell'identificare quali sono le innovazioni logistiche concretamente intraprese dalle imprese per la realizzazione di un packaging sostenibile.

Il lavoro è strutturato in due parti: una parte teorica di analisi della letteratura prevalente che rappresenta la premessa per la successiva parte di indagine empirica, basata sullo studio di casi multipli.

## **2. Packaging, sostenibilità e logistica**

Il packaging cosiddetto “sostenibile” affonda le sue origini, in estrema sintesi, nel concetto generale di “sostenibilità” definita nel rapporto Brundtland nel 1987 intitolato “Our common future”, quale capacità di soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni, e che si basa prevalentemente sul connubio tra tre dimensioni, economica, ambientale e sociale, formalizzate da Elkington (1998; 2018) nella cosiddetta “triple bottom line - TBL”.

Il packaging può avere una grande importanza nel raggiungimento di obiettivi e traguardi sostenibili (Fitzpatrick et al., 2012). In particolare, l'impatto ambientale degli imballaggi è stato negli ultimi anni un tema sempre più importante per le imprese (Svanes et al., 2010; Lewis et al., 2007; Verghese e Lewis, 2007; Hellstrom e Nilssonon, 2011; Boz et al., 2020; Nguyen et al., 2020).

Una delle prime definizioni specifiche di “packaging sostenibile” risale a James et al. (2005), e ripreso nell’ambito della Sustainable Packaging Alliance, e anche a Sonneveld et al. (2005) come anche descritto in Figura 1; esso deve essere:

- efficace, cioè aggiunge valore reale per la società contenendo e proteggendo i prodotti mentre si spostano lungo la supply chain e sostenendo in modo efficace il consumo consapevole e responsabile;
- efficiente, cioè è progettato per utilizzare materiali ed energia nel modo più efficiente possibile per l’intero ciclo di vita del prodotto;
- ciclico, cioè è composto di materiali che possono essere più volte riciclati (attraverso sistemi naturali o tecnici), riducendo così al minimo la degradazione del materiale e/o l’uso di additivi;
- sicuro, cioè è fatto di componenti che non presentano alcun rischio per la salute umana o per gli ecosistemi naturali.

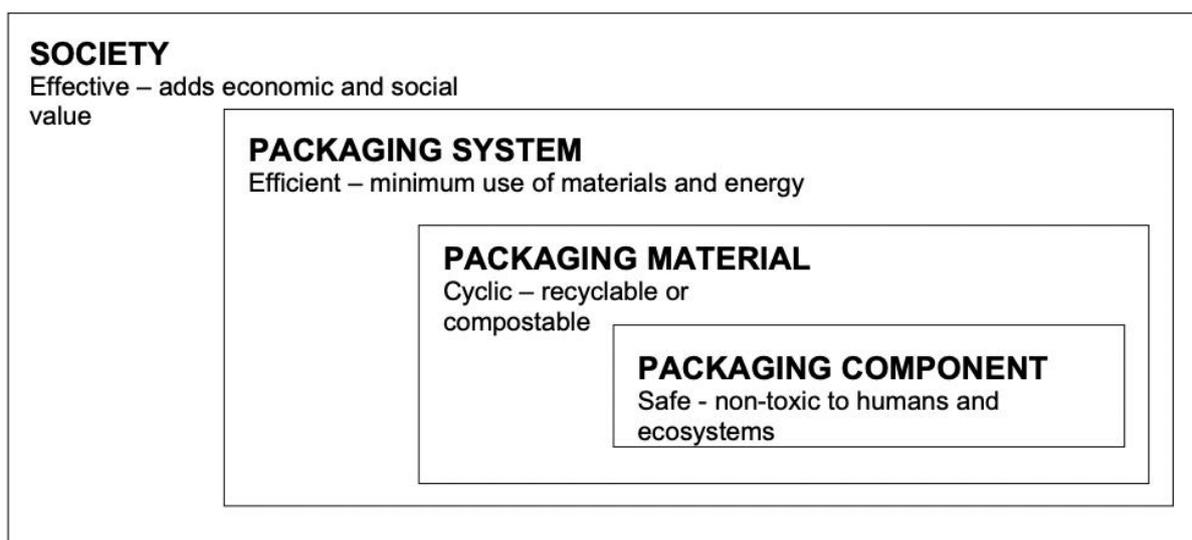


Figura 1: Il packaging sostenibile: livelli e principi secondo la Sustainable Packaging Alliance (SPA, [www.sustainablepack.org](http://www.sustainablepack.org)). Fonte: James et al, 2005.

Una definizione simile è quella di Johnson (2006), ripreso dalla Sustainable Packaging Coalition, che definisce il “packaging sostenibile” capace di:

- apportare benefici, essere sicuro e salutare per gli individui e le comunità durante tutto il suo ciclo di vita;
- allinearsi ai criteri di mercato riguardo performance e costi;
- essere costituito da materiali sostenibili per tutti i probabili scenari fino a fine vita;
- essere reperito, prodotto, trasportato e riciclato utilizzando energie rinnovabili;
- massimizzare l’utilizzo di materiali rinnovabili o riciclati;
- essere prodotto utilizzando tecnologie di produzione pulite e pratiche efficienti;
- essere progettato al fine di ottimizzare materiali ed energia;
- essere recuperato e utilizzato nei “closed-loop” biologici e/o industriali.

Da queste due prime definizioni si evince che il momento della progettazione di un packaging in ottica sostenibile è fondamentale. La progettazione degli imballaggi deve realizzarsi in modo olistico cosicché i metodi di analisi e di valutazione siano in grado da un lato di misurare le prestazioni ambientali del sistema del packaging e, dall’altro, i costi totali di distribuzione dei prodotti confezionati (Svanes et al. 2010), svincolandosi da una considerazione legata soltanto alla tipologia di materiale e alla possibilità di riciclaggio (Grönma et al., 2012).

Verghese et al. (2012) sottolineano anche che un packaging può sembrare sostenibile, ma in effetti non esserlo: una riduzione del materiale d'imballo potrebbe essere eccessiva ("underpackaging") e lungo il percorso risultare dannosa; ad esempio, rifiuti dovuti ad alimenti deteriorati o a prodotti elettronici danneggiati possono comportare un impatto economico, ambientale e/o sociale enormemente superiore a quello dei rifiuti da imballaggio. Questa situazione è visivamente rappresentata nella Figura 2.

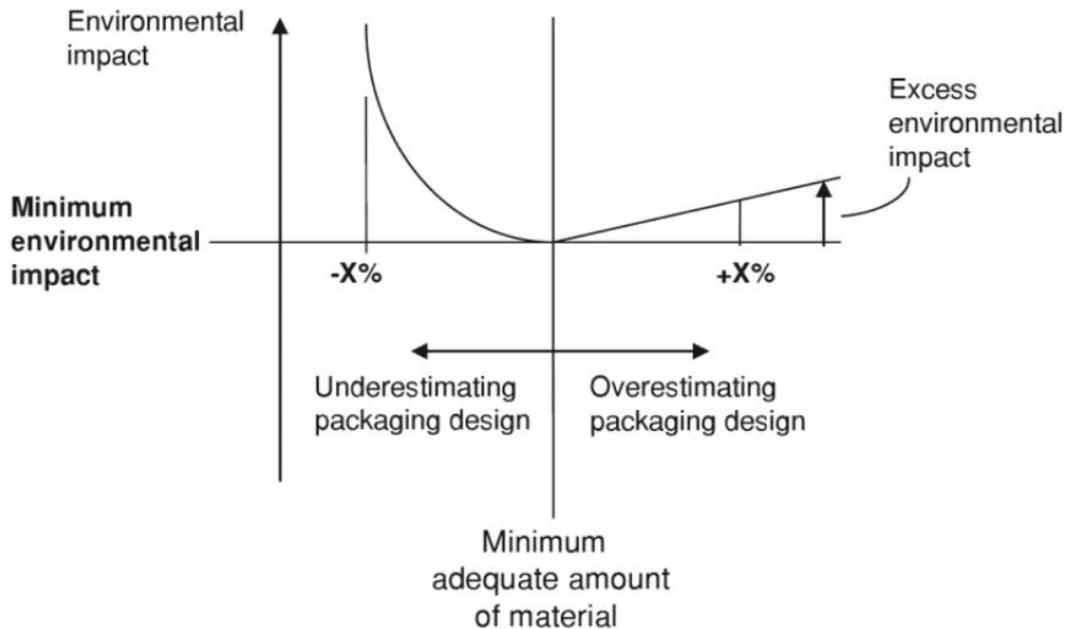


Figura 2: Impatti dell'over-packaging e dell'under-packaging. Fonte: Verghese et al., 2012.

Queste considerazioni hanno anche importanti riflessi sulla possibilità di trovare un punto di incontro tra due prospettive in conflitto tra loro sempre in fase di progettazione (Wever & Vogtländer, 2013): quella della riduzione dell'impatto ambientale o del carico ecologico dell'imballaggio, utilizzando la valutazione del ciclo di vita per valutare diverse alternative di progettazione, da un lato; e quella della generazione di valore attraverso la differenziazione di marketing, ad esempio fornendo ulteriori elementi.

Queste valutazioni, seppur importanti, non sono le uniche, a riprova della complessità dell'argomento. Non è possibile definire quale sia il materiale in assoluto più sostenibile perché oltre a valutarne la tipologia, l'impatto ambientale e le funzioni da questo svolte, grande importanza è da attribuire al prodotto imballato ed al suo contesto (Lindh et al., 2016). Beitzel-Heineke et al. (2017) sottolineano anche l'importanza dell'aspetto etico oltre a quello ambientale del packaging: in riferimento alla tematica ambientale, l'attenzione è rivolta alle emissioni prodotte durante l'intero processo di produzione, all'energia e alle risorse utilizzate, nonché all'utilizzo di acqua e alle modalità con cui viene trattato il prodotto post-utilizzo; a livello etico, l'imballaggio viene definito sostenibile nel momento in cui l'impatto sociale di questo include sicurezza del prodotto, commercio etico e rispetto di tutti gli attori coinvolti nella catena. Seguendo questo approccio ampio, Lindh e al. (2016) affermano che è impossibile pensare ad una soluzione di imballaggio sviluppata da un'unica azienda: il packaging per essere sostenibile deve possedere talmente tanti requisiti che per essere realizzato in tal senso deve necessariamente coinvolgere tutti gli attori della catena di fornitura, fino ai consumatori. La Figura 3 mostra la filiera produttiva del packaging.

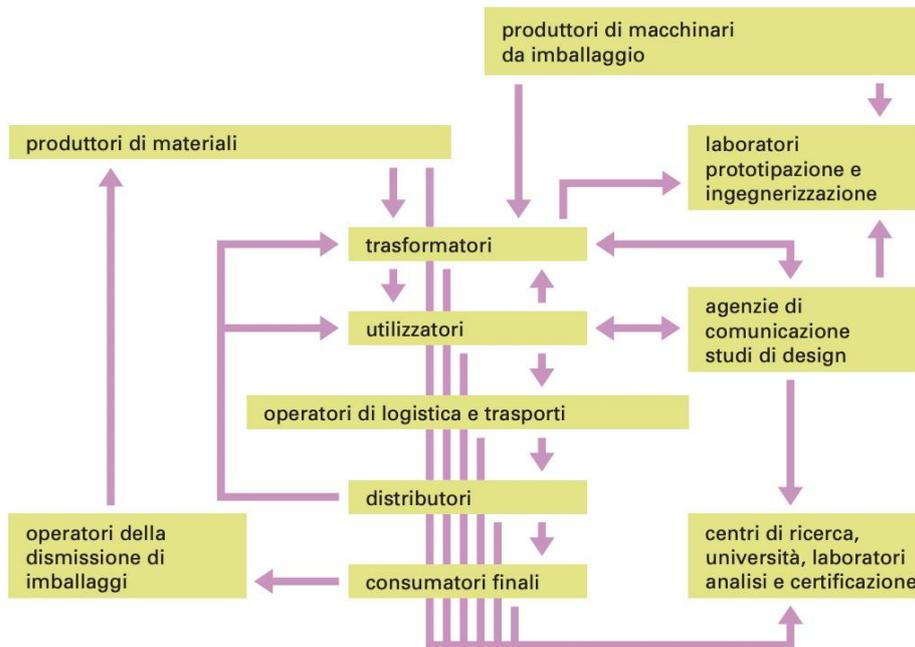


Figura 3: Filiera produttiva del packaging. Fonte: Comieco, 2011.

Partendo da queste basi e considerando il ruolo stesso del packaging durante il ciclo di vita dei suoi prodotti, di se stesso come prodotto, e del binomio prodotto-imballo, una prospettiva cruciale di osservazione non può ignorare che esso si esplica lungo l'intero processo produttivo-logistico dell'intera supply chain da monte verso valle e ritorno, coinvolgendo una moltitudine di soggetti economici (Figura 4).

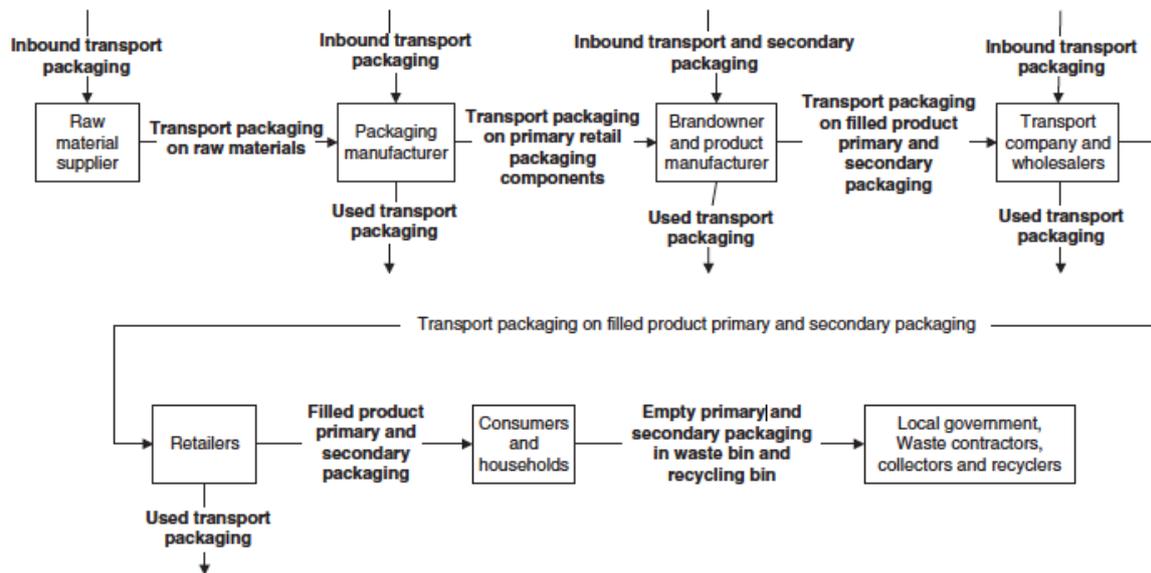


Figura 4: Il packaging lungo la supply chain. Fonte: Verghese & Lewis, 2007.

Gustavo et al. (2018) definiscono, su questa linea, la sostenibilità dell'imballaggio a partire proprio dal processo produttivo: un packaging è sostenibile solo se lo è l'intero processo produttivo. L'enfasi è posta sia sulle tecnologie e sui materiali utilizzati durante la produzione del manufatto, sia sulle modalità impiegate nel trasporto, sia sull'opzione di recupero e riutilizzo in cicli chiusi (Gustavo et al., 2018).

Ancor di più accanto al flusso logistico diretto (da monte verso valle) si collega il flusso di ritorno di imballi e prodotto – reverse/return logistics – e la closed loop supply chain, che rientra nell’ottica di una catena circolare di produzione, come illustrato in modo generale da Gartner (2020) nella Figura 5.

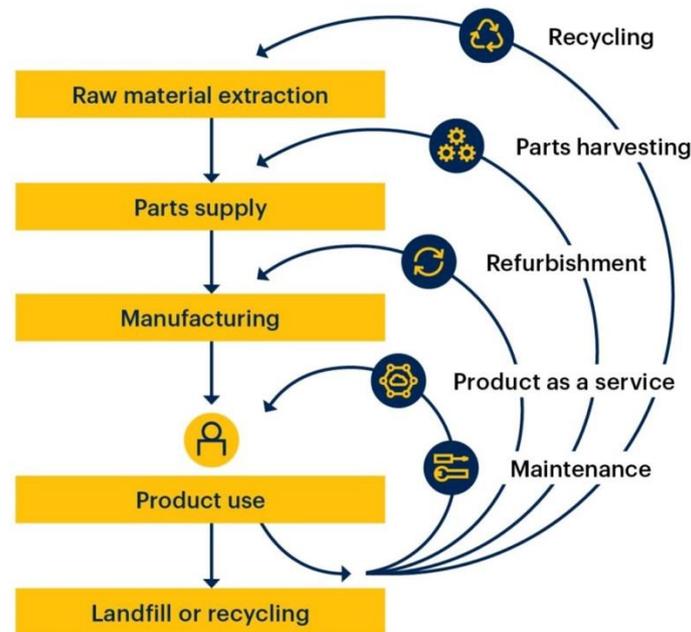


Figura 5: Economia lineare e economia circolare. Fonte: Gartner.com, 2020.

La Commissione europea ha adottato il nuovo piano d'azione per l'economia circolare (CEAP) nel marzo 2020. È uno dei principali elementi costitutivi del Green Deal europeo, la nuova agenda europea per la crescita sostenibile. Nel documento “Circular economy action plan” il packaging è collocato tra le “key product value chains” e viene definito il suo ruolo “to deliver products to business and consumer safely, efficiently and in perfect condition. Well-designed packaging should: be fit for the product it is protecting, optimize the climate and environmental footprint of the packaging and packaged product, use only as much of the right kind of material as necessary to perform this task” ([https://ec.europa.eu/environment/pdf/circulareconomy/new\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/environment/pdf/circulareconomy/new_circular_economy_action_plan.pdf)). Nell’ambito dell’intera filiera produttiva del packaging, da monte verso valle e viceversa, un ruolo fondamentale per dare concretezza alle innovazioni sostenibili è anche quello dei consorzi e delle associazioni, che possono spronare, avviare, verificare e promuovere tali innovazioni (Comieco, 2011), contribuendo anche alla definizione stessa di packaging sostenibile (come riportato nelle Tabelle 1 e 2).

Fonte	Definizione
<p><i>Sustainable Packaging Alliance, Sustainable Packaging Framework</i></p> <p><a href="http://www.sustainablepack.org">http://www.sustainablepack.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effective (fit for purpose)</li> <li>• Efficient (minimal use of materials, energy, water)</li> <li>• Cyclic (generates minimal waste)</li> <li>• Safe (non-polluting and non-toxic)</li> </ul>

<p><i>Sustainable Packaging Coalition, Definition of Sustainable Packaging</i></p> <p><a href="https://sustainablepackaging.org">https://sustainablepackaging.org</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is beneficial, safe &amp; healthy for individuals and communities throughout its life cycle</li> <li>• Meets market criteria for performance and cost</li> <li>• Is sourced, manufactured, transported, and recycled using renewable energy</li> <li>• Optimizes the use of renewable or recycled source materials</li> <li>• Is manufactured using clean production technologies and best practices</li> <li>• Is made from materials healthy throughout the life cycle</li> <li>• Is physically designed to optimize materials and energy</li> <li>• Is effectively recovered and utilized in biological and/or industrial closed loop cycles</li> </ul>
<p><i>Consumer Good Forum Sustainability Pillar, Global Packaging Project. A global language for Packaging and Sustainability</i></p> <p><a href="https://www.theconsumergoodsforum.com/">https://www.theconsumergoodsforum.com/</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designed holistically with the product in order to optimise overall environmental performance</li> <li>• Made from responsibly sourced materials</li> <li>• Able to meet market criteria for performance and cost</li> <li>• Manufactured using clean production technologies</li> <li>• Efficiently recoverable after use</li> <li>• Sourced, manufactured, transported and recycled using renewable energy</li> </ul>
<p><i>EUROPEN - The European Organization for Packaging and the Environment</i></p> <p><a href="http://www.euopen-packaging.eu">http://www.euopen-packaging.eu</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be designed holistically with the product in order to optimise overall environmental performance</li> <li>• Be made from responsibly sourced materials</li> <li>• Be designed to be effective and safe throughout its life cycle, to protect the product</li> <li>• Meet market criteria for performance and cost</li> <li>• Meet consumer choice and expectations</li> <li>• Be recycled or recovered efficiently after use</li> </ul>

Tabella 1: Definizioni di packaging sostenibile da parte di consorzi/associazioni internazionali che si occupano di packaging. Fonte: Ns. elaborazione.

Fonte	Definizione
<p><i>Comieco</i></p> <p><a href="https://www.comieco.org/che-cose-un-packaging-sostenibile/">https://www.comieco.org/che-cose-un-packaging-sostenibile/</a></p>	<p>“Il packaging sostenibile è un imballaggio concepito in modo da creare il minor impatto ambientale possibile e che al contempo svolge al meglio le sue funzioni di protezione e informazione. Parlare di imballaggi sostenibili significa infatti affrontare un tema ad ampio spettro, che tocca diversi comparti, dalla progettazione alla logistica al riciclo finale. L'imballaggio è</p>

	<p>sostenibile quando il consumatore è messo in grado di effettuare una corretta raccolta differenziata senza difficoltà ed incertezze, questo grazie ad una progettazione attenta alla riciclabilità del packaging”.</p>
<p><i>Conai</i></p> <p><a href="https://www.conai.org/wp-content/uploads/2020/11/Pensare_Circolare_CONAI_2019.pdf">https://www.conai.org/wp-content/uploads/2020/11/Pensare_Circolare_CONAI_2019.pdf</a></p>	<p>“Qualunque strategia di sostenibilità del packaging dovrebbe avere come finalità quella di aumentarne il valore, ossia accrescerne i benefici (numeratore del rapporto), o ridurre i costi (sia sul versante della produzione che per quanto riguarda le esternalità negative). Oggi le variabili ambientali della funzione rappresentano un oggetto di intervento da parte delle aziende per accrescere il valore del packaging e sono sempre di più quelle che considerano la sostenibilità all’interno della strategia aziendale”.</p>
<p><i>Istituto italiano Imballaggi</i></p> <p><a href="https://istitutoimballaggio.org/wp/wp-content/uploads/2021/01/BEST_PACKAGING_Reg2021_feb.pdf">https://istitutoimballaggio.org/wp/wp-content/uploads/2021/01/BEST_PACKAGING_Reg2021_feb.pdf</a></p>	<p>“L’imballaggio sostenibile è ideato, fabbricato, trasportato e riciclato utilizzando, dove possibile, energie rinnovabili ed energie pulite. L’imballaggio sostenibile protegge il prodotto durante il suo viaggio fino all’utente finale con il minor impatto ambientale e la minor produzione di scarti e rifiuti derivati dal prodotto e dall’imballaggio usato e di emissioni nell’ambiente. L’imballaggio sostenibile è ottenuto da fonti responsabili, da materie prime rinnovabili; viene recuperato efficacemente dopo l’uso. È rispettoso dell’ambiente perché ottenuto con il minor consumo di risorse ed energia. La scelta del materiale che lo costituisce è coerente con l’ambito del prodotto e con la sua distribuzione. L’imballaggio sostenibile viene progettato e prodotto secondo una prospettiva di riduzione del numero di materiali utilizzati, di riduzione del numero dei componenti e della loro agevole separazione. Deve essere progettato e prodotto secondo un principio di riciclabilità e si basa in via prioritaria su materiali riciclati. L’imballaggio sostenibile si dispone a un allungamento della propria vita e di quella del prodotto, include l’essere riutilizzabile tra i propri principi, così come eventuali altri usi prima del fine vita. L’imballaggio sostenibile, infine, deve prevenire la produzione di rifiuti, ed essere pensato per ottimizzare stoccaggio e trasporto. Tutti noi, soggetti coinvolti nella filiera, dobbiamo sentirci costantemente impegnati per la riduzione dell’impatto in ogni passaggio del ciclo di produzione,</p>

	dalla riduzione di peso al risparmio di energia e di materia prima”.
<p><i>Fondazione carta etica del packaging</i></p> <p><a href="https://fondazionecartaeticapackaging.org/wp-content/uploads/2021/02/01_Carta-Etica.pdf">https://fondazionecartaeticapackaging.org/wp-content/uploads/2021/02/01_Carta-Etica.pdf</a></p>	<p>“Il packaging sostenibile è il packaging rispettoso dell'ambiente. L'imballaggio è sostenibile se progettato in modo olistico, pienamente equilibrato con il prodotto e con i suoi modi d'uso, così da ottimizzare le prestazioni ambientali complessive”.</p>

Tabella 2: Definizioni di packaging sostenibile da parte di consorzi/associazioni italiani che si occupano di packaging. Fonte: Ns. elaborazione.

La principale letteratura, sia accademica che professionale, sul tema del packaging sostenibile sin qui sinteticamente descritta evidenzia come l'imballaggio ponga sfide e opportunità per l'ambiente e la società, con implicazioni per i costi della intera catena di approvvigionamento. In particolare, con la crescente popolarità di concetti come economia circolare e sostenibilità, è necessario studiare il packaging e il suo rapporto con la sostenibilità e la gestione della catena di approvvigionamento in una ottica di economia circolare: Meherishi et al. (2019) hanno svolto una revisione sistematica della letteratura degli studi condotti negli ultimi 18 anni con l'obiettivo di generare una maggiore comprensione del lavoro svolto nel campo degli imballaggi sostenibili nella gestione della catena di approvvigionamento (“Sustainable packaging in supply chain management” - SPSCM). I risultati indicano che le tendenze SPSCM sono allineate ai concetti di economia circolare, ma non hanno considerato adeguatamente l'interazione del prodotto con il suo packaging, inteso come sistema di packaging (Meherishi et al., 2019).

In questa prospettiva, gli imballi estrinsecano una presenza costante nelle movimentazioni che avvengono lungo la supply chain con differenti livelli di servizio che svolgono: il packaging, infatti è a ben vedere un “sistema di packaging” composto di tre livelli di servizio: il packaging primario (o di vendita), il packaging secondario (o multiplo) e il packaging terziario (o per il trasporto). Ciò identifica il packaging come un sistema gerarchico, le cui prestazioni sono influenzate dalle interazioni tra i livelli (Hellström and Saghir, 2007; Twede, 1992) (Figura 6).

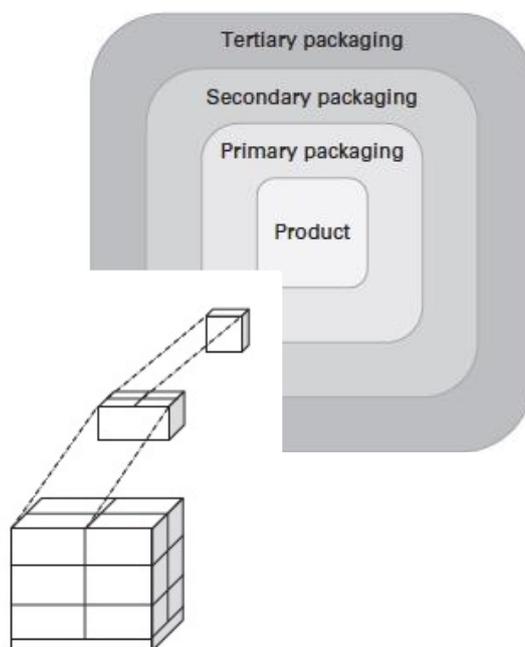


Figura 6: Il sistema di packaging e i suoi livelli. Fonte: Pålsson, 2018.

Sul solco di queste riflessioni e al fine di colmare il gap conoscitivo emergente, il presente lavoro assume una prospettiva di osservazione specifica sulle “funzioni logistiche” del packaging. Le “funzioni logistiche” del packaging svolgono un ruolo cruciale, poiché attengono a (Friedman and Kipnees, 1977; Paine, 1981; 1991; Harkham, 1989; Ebeling, 1990; Paine e Paine, 1992; Twede, 1992; Twede e Parsons, 1997; Lambert et al. 1998; Saghir e Jonson, 2001; Soroka, 2002; Hellstrom e Saghir, 2007; Robertson, 2006; Williams et al., 2008; Yam, 2009; Vernuccio et al., 2008; 2010):

- protezione e conservazione;
- movimentazione, trasporto e stoccaggio;
- informazione.

Protezione e conservazione si riferiscono alla funzione chiave dell'imballaggio primario; il confezionamento, da un lato, salvaguarda l'integrità fisica, termica e chimico-batterologica del prodotto; dall'altro previene lesioni all'utilizzatore o danni all'ambiente esterno in cui il prodotto viene utilizzato, in caso di contenuto pericoloso o potenzialmente inquinato. Trasporto, movimentazione e stoccaggio si riferiscono a tutti i livelli di imballaggio (primario, secondario e terziario), che collettivamente consentono e facilitano diverse operazioni in tutte le fasi e con i diversi attori dei processi produttivi, distributivi e di consumo lungo la catena di fornitura. L'informazione si riferisce alla funzione comunicativa dell'imballaggio legata specificatamente alla logistica (e non al marketing): potrebbero infatti esserci sia istruzioni pratiche a coloro che sono coinvolti nella circolazione delle merci attraverso la catena di distribuzione, sia informazioni sui contenuti, anche a garanzia della tracciabilità del prodotto lungo la filiera (Vernuccio et al., 2008; 2010; Cozzolino, 2021).

Nella logistica è riconosciuto che l'imballaggio ha un impatto significativo su costi e servizi (Hellstrom e Nilsson, 2011): i costi e le prestazioni del sistema logistico (Ebeling, 1990; Fernie e Sparks, 2004; Gustafsson et al., 2006; Lancioni e Chandran, 1990; Bowersox et al., 2002); e l'efficienza di molte attività logistiche come il trasporto e lo stoccaggio (Ballou, 2004; Fernie e McKinnon, 2003; Lambert et al., 1998). Ciliberti et al. (2008) hanno sviluppato una tassonomia delle pratiche di Responsabilità Sociale Logistica (LSR, ovvero la gestione socialmente responsabile della catena di fornitura in una prospettiva interfunzionale) adottate dalle imprese. La tassonomia coinvolge 47 diverse pratiche LSR classificate in cinque aree, una delle quali è dedicata esclusivamente all'“Imballaggio sostenibile” (oltre a Responsabilità sociale degli acquisti, Trasporto sostenibile, Magazzino sostenibile e Logistica inversa). Tra le pratiche manageriali, le aziende definiscono e analizzano criteri economici, sociali, etici e/o ambientali per selezionare i fornitori (Ciliberti et al. 2008).

Da questo quadro teorico si evince la complessità del sistema del packaging e la sua pervasività lungo l'intera filiera produttiva. La prospettiva sulle funzioni logistiche del packaging diventa chiave di lettura cruciale per la concreta realizzazione di un packaging sostenibile. In particolare, il focus più originale è proprio sulle funzioni di movimentazione, trasporto e stoccaggio che diventano oggetto di innovazioni per la realizzazione di un packaging sostenibile, con un focus sull'ottimizzazione della logistica, ovvero sul miglioramento delle operazioni di trasporto e immagazzinamento, con attenzione al rapporto tra imballaggio primario, secondario e terziario.

Ecco quindi, che il framework teorico entro il quale si colloca questa ricerca è rappresentato dall'intersezione delle aree di studio del packaging, della sostenibilità e della logistica, in una visione sistemica, come illustrato in Figura 7. In questa area d'integrazione il focus è sulle iniziative innovative.

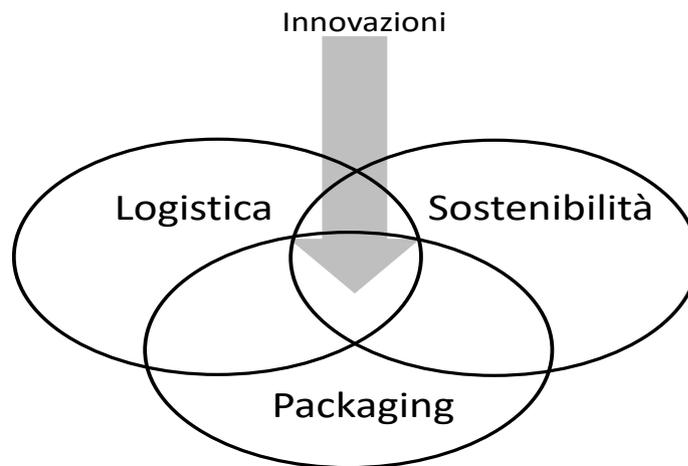


Figura 7: Framework della ricerca. Fonte: Ns. elaborazione.

La visione “sistemica” qui abbracciata è proprio sollecitata dagli studiosi specialmente per quanto riguarda l’innovazione del packaging, evidenziando come questa richieda una attenta valutazione dell’influenza esercitata e dell’apporto prestato dai numerosi “nodi” del “packaging network”, che in vario modo sono coinvolti nella creazione di valore, nonché il loro coordinamento (Vernuccio et al., 2010; 2008).

### **3. Casi di innovazioni sostenibili di packaging: focus sull’ottimizzazione della logistica**

#### ***3.1. Approccio metodologico***

Per rispondere alla domanda di ricerca viene utilizzato un approccio esplorativo di casi di studio. L'approccio del caso studio è uno strumento utile per questa parte empirica della ricerca, che esplora un'area in cui la teoria si sta sviluppando, e questo approccio, più di altri metodi, facilita una comprensione approfondita di fenomeni complessi (Eisenhardt, 1989; Ellram, 1996; Yin, 2003). Fornisce inoltre una migliore comprensione degli eventi riguardanti la conoscenza concreta dipendente dal contesto (Andersen e Kragh, 2010; Flyvbjerg, 2006; Ridder, 2017) come il caso indagato nel presente articolo. La tecnica di analisi utilizzata in questa ricerca si basa su un'indagine descrittiva che fornisce una panoramica dello stato attuale delle decisioni aziendali e delle innovazioni delle funzioni logistiche degli imballaggi. La descrizione delle iniziative imprenditoriali rappresenta un punto di partenza per nuove soluzioni empiriche e ulteriori spunti di ricerca per il futuro.

Poiché si è scelto di iniziare l’indagine con un focus sull’ottimizzazione della logistica, si è scelto di analizzare dei casi di innovazioni di packaging che avessero esplicitamente evidenziato tali iniziative. Si è scelto di studiare i casi di successo di prevenzione dell’ecodesign raccolti da Conai – Consorzio Nazionale Imballaggi per l’Italia. Scopo del Conai è sensibilizzare sul tema della prevenzione tutta la filiera, dal produttore al consumatore, verso criteri di economia circolare e obiettivi di sviluppo sostenibile ([www.conai.org](http://www.conai.org)). La prevenzione per Conai è un insieme di politiche, programmi e buone pratiche, adottate prima che una sostanza, un materiale o un prodotto diventi rifiuto. Tra i compiti di Conai, stabiliti dal vigente D.Lgs. 152/06 e s.m., c’è quello di promuovere tra le aziende una cultura orientata all’eco-design del packaging e alla prevenzione dell’impatto ambientale, con attenzione a tutte le fasi del ciclo di vita. La prevenzione è il punto di partenza della strategia di Conai per l’economia circolare, che agisce

su tutti gli anelli della filiera e include soggetti e interessi contrapposti con responsabilità condivise tra pubblico e privato, come riportato in Figura 8.

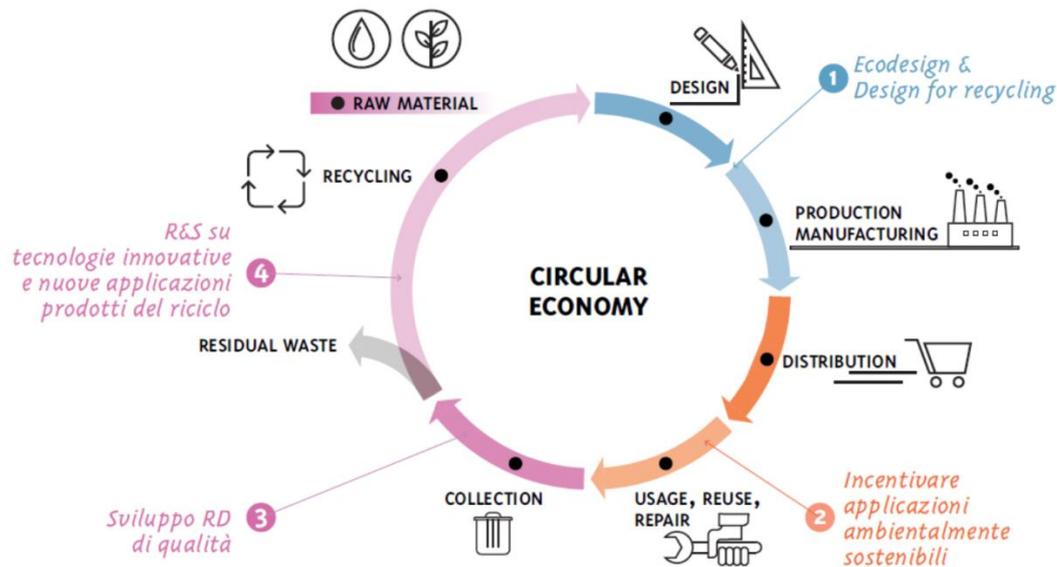


Figura 8: La prevenzione come punto di partenza per una economia circolare degli imballaggi. Fonte: Conai (www.conai.org).

In riferimento alle soluzioni di imballaggio, una delle sfide più importanti è ridurre al minimo gli impatti ambientali con un approccio al ciclo di vita (www.conai.org). Seguendo questa direzione, il Consorzio presenta una vetrina consultabile della gamma di materiali da imballaggio virtuosi presenti sul mercato italiano negli ultimi anni. Conai ha individuato tra le sette leve di prevenzione in modo esplicito quella di “ottimizzazione della logistica”, definita come “miglioramento delle operazioni di immagazzinamento ed esposizione, ottimizzazione dei carichi sui pallet e sui mezzi di trasporto e perfezionamento del rapporto del rapporto tra imballaggio primario, secondario, terziario” (www.conai.org).

Su un totale di 610 casi, riferiti a tutte le categorie merceologiche (alimenti liquidi, alimenti solidi, cura della persona, detersivi per la casa, idee contenitori, idee per l'estero, altri ambiti), a tutti gli anni (dal 2011 al 2019) e a tutte le leve (ottimizzazione logistica, facilitazione delle attività di riciclo, risparmio di materie prime, ottimizzazione dei processi produttivi, riuso, semplificazione del sistema di confezionamento, utilizzo di materiale riciclato, altro), sono stati estrapolati solo quelli che presentavano innovazioni sulla leva di ottimizzazione della logistica, per un totale di 206 casi analizzati. Il processo seguito è rappresentato in Figura 9.



Figura 9: Il processo di selezione dei casi analizzati. Fonte: Ns. elaborazione.

Per ciascuno dei casi selezionati sono state riportate le seguenti informazioni, derivanti dal database: numero del caso, nome del caso, descrizione del caso, anno, settore, tipo di materiale; e, le leve di prevenzione oltre all’ottimizzazione della logistica, cioè facilitazione delle attività di riciclo, risparmio di materie prime, ottimizzazione dei processi produttivi, riutilizzo, semplificazione del sistema di imballaggio, utilizzo di materiale riciclato, e i risultati dell’analisi del ciclo di vita (LCA semplificata) del imballaggi, secondo i tre indicatori ambientali di emissioni di CO<sub>2</sub>, consumo di energia e consumo di acqua. Un altro indicatore, recentemente introdotto nel database, è MPS (Materia Prima Secondaria generata), che valuta la quantità di materia prima secondaria che può essere generata dalla valorizzazione degli imballaggi a fine vita: il materiale può quindi rientrare come materia prima all’interno di un altro processo produttivo. Maggiore è questo valore, maggiore è la quantità di Materia Prima Secondaria generata.

### 3.2. Alcune evidenze empiriche: risultati e riflessioni

In riferimento alle leve di prevenzione combinate insieme all’ottimizzazione della logistica nell’ambito dei casi di innovazione si riporta in sintesi quanto emerso nella Tabella 3.

<b>Leva / Anno</b>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	<b>Totale</b>
Ottimizzazione della logistica	8	4	23	15	21	36	31	47	21	206
Facilitazione delle attività di riciclo	4	0	1	3	2	1	3	2	5	21
Ottimizzazione dei processi produttivi	0	0	2	2	1	5	5	9	2	26
Risparmio di materia prima	7	1	22	13	20	29	24	32	16	164
Riutilizzo	2	2	0	0	0	4	1	2	1	12

Semplificazione del sistema d'imballo	0	1	8	4	4	6	14	8	6	51
Utilizzo di materiale riciclato	5	0	4	2	3	3	1	4	6	28
Altre azioni	0	1	9	0	0	0	0	0	0	10

Tabella 3: Leve di prevenzione. Fonte: Ns. elaborazione su dati Conai.

Su un totale di 206 casi analizzati, la seconda leva che presenta una maggiore frequenza è “Risparmio di materia prima” (164) mentre tutte le altre leve risultano essere meno rilevanti, in modo decrescente dalla “Semplificazione del sistema d'imballo” (51), fino al Riutilizzo (12) e alle “Altre azioni” (10). Queste informazioni sottolineano come le aziende e i rivenditori si siano concentrati principalmente sulla riduzione del peso e dell'utilizzo dei materiali per consentire loro di abbassare i costi di imballaggio, ma è necessario anche un approccio più ampio per andare ben oltre le tradizionali iniziative di alleggerimento (Berg et al., 2020). Facendo riferimento alle “Leve di Ottimizzazione dei processi produttivi” e di “Semplificazione del sistema di confezionamento” si può dire che nel 2011 non erano affatto considerate in quei casi, ma nel 2019 sembrano diventare più importanti: potrebbe essere un buon punto perché sono legati ad un approccio più “olistico” all'innovazione, focalizzato su processi e sistemi. La leva che presenta una minore frequenza è “Altre azioni”, ma è stata presa in considerazione da Conai solo per gli anni 2012-2013, mentre non compare negli altri anni; pertanto, nell'analisi 2011-2019 “Riutilizzo” è la leva con minore frequenza.

Si è proceduto poi con la selezione del caso che tra tutti ha riportato il maggior numero di leve utilizzate: si tratta di quello presentato nel 2014 dall'azienda Vimar S.p.A.. Il progetto in questione si riferisce ad una presa multipla con cavo che presenta al suo interno cinque leve: “Ottimizzazione della logistica”, “Facilitazione dell'attività di riciclo”, “Risparmio di materia prima”, “Semplificazione del sistema imballo”, e “Utilizzo materiale riciclato”. Il progetto presentato nel 2018 dall'azienda Industrie ceramiche Piemme S.p.A. è quello che si distingue per aver utilizzato un minor quantitativo di leve per la realizzazione del packaging: l'unica leva presente è “Ottimizzazione della logistica”, filtro impostato all'inizio della ricerca e comune a tutti i progetti presi in considerazione.

Dall'analisi su tutti i casi nel periodo 2011-2019 è emerso che non vi è alcuna relazione tra il numero di leve presenti per ciascun caso e i risultati riscontrati dall'LCA. Pertanto, vi sono stati casi che, sebbene abbiano utilizzato una sola leva all'interno del loro progetto, hanno riportato eccellenti risultati in termini di risparmio di acqua, energia e CO2. Lo stesso vale viceversa.

I risultati ottenuti in termini di LCA dei casi di ottimizzazione della logistica sono riportati nella Tabella 4. È indicata la percentuale media della riduzione degli indicatori per tutti i casi di ottimizzazione della logistica a seguito dell'introduzione dell'innovazione. Una valutazione del ciclo di vita è un processo molto importante per valutare gli oneri ambientali associati a un prodotto, quantificando l'energia e i materiali utilizzati e i rifiuti e le emissioni rilasciate durante l'intero ciclo di vita (Pauer et al., 2019). L'analisi su MPS è applicata solo da pochissimi casi, essendo stata introdotta solo di recente, e quindi non è riportata in tabella, seppure presenti miglioramenti.

Risultati/Anno	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
LCA – CO2	49%	57%	23%	29%	27%	23%	28%	25%	33%
LCA – Energia	49%	49%	26%	28%	25%	20%	26%	23%	26%
LCA – H2O	38%	46%	25%	24%	24%	23%	29%	24%	28%

Tabella 4: Risultati della prevenzione nei casi di ottimizzazione della logistica. Fonte: Ns. elaborazione su dati Conai.

In termini di materiale oggetto dell'innovazione, la Tabella 5 descrive quanto osservato nei casi studiati.

Materiale oggetto dell'innovazione		Numero dei casi
Mono-materiale	Acciaio	3
	Alluminio	2
	Carta	83
	Legno	12
	Plastica	64
	Vetro	1
Multi-materiale	Acciaio e vetro	1
	Carta e vetro	3
	Carta e plastica	36
	Carta, legno e plastica	1

Tabella 5: Tipologia di materiale oggetto dell'innovazione nei casi di ottimizzazione della logistica. Fonte: Ns. elaborazione su dati Conai.

Nell'analisi effettuata nei casi con "Ottimizzazione della logistica", il materiale più utilizzato è la carta, presente in 83 casi su 206, oltre a quelli in combinazione con altri materiali (vetro, plastica e legno), materiale molto diffuso ed estremamente interessante dal punto di vista del riutilizzo e del riciclo. Dopo il varo del "Decreto Ronchi" del 1997, che in Italia ha recepito la direttiva europea in materia di riciclo e recupero degli imballaggi, Comieco, anno dopo anno, conferma che gli obiettivi strategici fissati sono stati raggiunti nel nostro Paese, e sono stati anche superati: la quota degli imballaggi cellulosici che vengono riciclati e recuperati ha superato ampiamente l'obiettivo, raggiungendo ad oggi ben l'87% (Comieco.org).

Nella Tabella 6 sono riportate le diverse categorie di prodotto oggetto dell'innovazione.

Categoria di prodotto	Numero di casi
Alimentari	53
<i>liquidi</i>	<i>11</i>
<i>solidi</i>	<i>42</i>
Cura della persona	13
Detergenza domestica	26
Altri ambiti	114

Tabella 6: Categorie di prodotto oggetto dell'innovazione nei casi di ottimizzazione della logistica. Fonte: Ns. elaborazione su dati Conai.

Una categoria importante in termini di frequenza delle innovazioni è quella degli alimentari. Il settore dell'alimentazione presenta una grande sfida per il futuro: riuscire a garantire un'alimentazione sicura, sana e sufficiente per tutto il pianeta. Una sfida dalle dimensioni enormi nella quale piccoli passi possono però portare grandi risultati: anche la filiera del packaging può fornire il suo contributo, soprattutto se consideriamo la questione degli sprechi alimentari e il rapporto tra consumo dei prodotti alimentari e prevenzione dei rifiuti (Comieco.org).

#### 4. Conclusioni

I casi di innovazioni di packaging "logistico" in ottica sostenibile risultano in notevole crescita negli ultimi anni rispetto ai precedenti. Le innovazioni sostenibili che interessano le funzioni logistiche del packaging con focus sull'ottimizzazione logistica, nel mercato italiano, possono essere così sintetizzate:

- sono pressoché raddoppiate negli ultimi anni;
- risultano abbinata ad altre leve innovative oltre a quella dell’ottimizzazione della logistica che riguardano il risparmio di materia prima, la semplificazione del sistema d’imballo, l’utilizzo di materiale riciclato, la facilitazione delle attività di riciclo, l’ottimizzazione processi produttivi e il riutilizzo;
- presentano risultati migliorativi anche nell’ambito della Life Cycle Analysis – LCA (e di MPS, ove presente);
- prendono in considerazione un’ampia varietà di settori merceologici;
- hanno ad oggetto imballaggi di diversi materiali, in prevalenza di carta, che è molto utilizzata ed estremamente interessante dal punto di vista del riutilizzo e del riciclo.

L’attenzione specifica alle funzioni logistiche permette di non sottovalutare il sistema di packaging, e la funzionalità e la qualità che esso garantisce in tutta la supply chain. L’importanza strategica nell’adottare la prospettiva della supply chain in questo ambito risiede nella considerazione attenta - in tutte le sue fasi e attraverso tutti gli attori coinvolti - delle differenti esigenze del ciclo di vita del binomio imballaggio-prodotto, oltre che del prodotto e del packaging inteso esso stesso come prodotto.

Il dibattito circa le possibili innovazioni in questo senso si fa sempre più intenso sia nel mondo accademico che in quello degli affari, ciò è manifestazione della rilevanza di questa tematica, e anche di quanto sia foriera di ulteriori interessanti approfondimenti che considerino non solo le innovazioni “puntuali”, ma anche quelle “di sistema” che abbracciano una prospettiva di supply chain management.

Le considerazioni scaturite dalle precedenti intuizioni teoriche ed empiriche tendono a sottolineare che le implicazioni chiave per un packaging logistico sostenibile sono almeno le seguenti:

- Non esiste una soluzione valida per tutti che gli innovatori in questo campo possano abbracciare mentre lavorano su strategie per imballaggi logistici sostenibili. Secondo Berg et al. (2020), ci sono complessità e compromessi da considerare se devono affrontare queste sfide di sostenibilità al fine di trovare il percorso più efficace per far crescere e preservare il valore con innovazioni applicative, guidando verso la sostenibilità nel packaging, ma al di là del “quick wins”. Gli “innovatori” del packaging in ottica di sostenibilità devono considerare come aiutare i clienti a innovare e cogliere opportunità per colmare le attuali carenze di sostenibilità, anche con attenzione alle giuste partnership per l’innovazione e la tecnologia per rispondere al meglio alle esigenze di confezionamento dei consumatori e dei clienti in futuro (Berg et al., 2020).
- L’idea centrale è che per realizzare al meglio un progetto di packaging innovativo in senso sostenibile è necessario un nuovo modello di business che preveda relazioni e collaborazione tra le diverse competenze che sono tipiche di una rete di organizzazioni appartenenti alla filiera e non quelle di un’unica azienda: fornitori di materie prime, produttori di materiali di imballaggio, produttori di macchine per l’imballaggio, produttori di imballaggi, aziende che utilizzano imballaggi, agenzie di progettazione del prodotto e grafica, agenzie di comunicazione, organizzazioni di prototipazione e ingegneria, ricerca, operatori di servizi logistici, consumatori finali, operatori in fase di smontaggio e rilavorazione, associazioni di categoria, consorzi e associazioni dei consumatori, ecc. Solo questa prospettiva più ampia può servire utilmente ad individuare i criteri che consentano di comprendere quando e come una confezione sia preferibile rispetto ad un’altra in termini ambientali, sociali ed economici sull’intero sistema produttivo, attraverso tutto il suo ciclo di vita. Le innovazioni logistiche in questa direzione sono cruciali, soprattutto in un’ottica di filiera, capace di gestire riflessioni e impatti su molteplici aspetti e su diversi attori.

I risultati e le discussioni emergenti sin qui costituiscono una base di partenza per futuri approfondimenti di ricerca. Innanzitutto, in termini di analisi dei casi: includendo un numero maggiore di evidenze, rappresentative anche di una prospettiva che consideri contestualmente non solo l'elemento ambientale, ma anche quello economico e sociale all'interno del progetto di innovazione del packaging. Inoltre, ulteriori approfondimenti, anche teorici, possono essere svolti con riferimento alle prospettive complementari dei diversi attori della supply chain nel momento della progettazione di un packaging logistico innovativo e sostenibile, partendo da una ottica originale che è quella degli operatori di servizi logistici che si occupano proprio dei servizi di movimentazione, di trasporto e di stoccaggio di prodotti e imballi. In ogni caso la tematica oggetto del presente lavoro merita ulteriori sviluppi e approfondimenti, teorici ed empirici, nell'interesse sia dell'accademia che del mondo produttivo.

### Riferimenti bibliografici

- ANDERSEN P.H., KRAGH, H. (2010), "Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research", *Industrial Marketing Management*, vol. 39 n. 1, pp. 49–55.
- AZZI A., BATTINI D., PERSONA A., SGARBOSSA F. (2012), "Packaging design: general framework and research agenda", *Packaging Technology and Science*, vol. 25, n. 8, pp. 435-456.
- BALLOU R.H. (2004), *Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*, 5th ed., Pearson Prentice-Hall/Pearson Educational International, Upper Saddle River, NJ.
- BERG P., FEBER D., GRANSKOG A., NORDIGÅRDEN D., PONKSHE S. (2020), The drive toward sustainability in packaging—beyond the quick wins, McKinsey, Available online: <https://www.mckinsey.com/industries/paper-forest-products-and-packaging/our-insights/the-drive-toward-sustainability-in-packaging-beyond-the-quick-wins>.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., COOPER, M.B. (2002), *Supply Chain Logistics Management*, 1st International ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- BOZ Z., KORHONEN V., KOELSCH SAND C. (2020), "Consumer considerations for the implementation of sustainable packaging: A review", *Sustainability*, vol. 12, n. 6, pp. 2192.
- BRUNDTLAND GH. Report of the World Commission on environment and development: our common future. United Nations; 1987.
- CHRISTOPHER M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management. Creating value-adding networks*, Pearson Education, London.
- CILIBERTI F., PONTRANDOLFO P., SCOZZI B. (2008) 'Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian companies', *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n. 1, pp.88-106.
- CILIBERTI F., POTRANDOLFO P., SCOZZI B. (2008), "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 15, pp. 1579- 1588.
- CLOSS, D. J., SPEIER, C., & MEACHAM, N. (2011), Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- COMIECO (2021), "Il packaging aiuta a definire la percezione della sostenibilità di un prodotto", <https://www.comieco.org/il-packaging-aiuta-a-definire-la-percezione-della-sostenibilita-di-un-prodotto/>.
- CONSUMER GOOD FORUM SUSTAINABILITY PILLAR, Global Packaging Project. A global language for Packaging and Sustainability, Available online: <https://www.theconsumergoodsforum.com/>.
- COZZOLINO A. (2021), "The logistics functions of packaging: sustainable innovations toward a sustainable supply chain", *Sinergie-SIMA 2021 Conference "Leveraging intersections in management theory and practice"*, 10-11 June 2021, Palermo (Italy).
- EBELING C.W. (1990), *Integrated Packaging Systems for Transportation and Distribution*, Marcel Dekker, New York, NY.

- EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14 n. 4, pp. 532–550.
- ELKINGTON J. (2018) "25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it", *Harvard Business Review*, n. 25, pp. 2-5.
- ELKINGTON, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*; Capstone Publishing Ltd.: Mankato, MN, USA.
- ELLRAM L. M. (1996), "The use of the case study method in logistics research", *Journal of Business Logistics*, vol. 17 n. 2, pp. 93-138.
- EUROPEN - The European Organization for Packaging and the Environment, Available online: <http://www.europen-packaging.eu>.
- FERNIE J., MCKINNON A.C. (2003), "The grocery supply chain in the UK: improving efficiency in the logistics network", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 13 n. 2, pp. 161-74.
- FERNIE J., SPARKS L. (2004), *Logistics and Retail Management: Insights into Current Practice and Trends*, 2nd ed., Kogan Page, London.
- FITZPATRICK L., VERGHESE K., LEWIS. (2012), *Developing the strategy*, in Verghese K., Lewis H., Fitzpatrick L. (Editors), *Packaging for sustainability*, Springer, London.
- FLYVBJERG B. (2006), "Five misunderstandings about case-study research", *Qualitative Inquiry*, vol. 12 n. 2, pp. 219–245.
- FRIEDMAN W.F., KIPNEES J.J. (1977), *Distribution Packaging*, Krieger, Malabar, FL.
- GARCÍA-ARCA, J., PRADO-PRADO, J.C. AND GONZALEZ-PORTELA GARRIDO, A.T. (2014), "'Packaging logistics': promoting sustainable efficiency in supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 44 No. 4, pp. 325-346.
- GARCÍA-ARCA J., PRADO-PRADO J.C. (2008), "Packaging design model from a supply chain approach", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, n. 5, pp. 375-380.
- GUSTAFSSON K., JONSON G., SMITH D., SPARKS L. (2006), *Retailing Logistics & Fresh Food Packaging*, Kogan Page, London.
- HARKHAM A. (1989), *Packaging Strategy*, CRC Press (Technomic), Boca Raton, FL.
- HELLSTRÖM D, SAGHIR M. (2007), "Packaging and logistics interactions in retail supply chains", *Packaging Technology and Science*, vol. 20, n. 3, pp. 197-216.
- HELLSTRÖM D., NILSSON F. (2011), "Logistics-driven packaging innovation: a case study at IKEA", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 39, n. 9, pp. 638 - 657.
- JAMES K., FITZPATRICK L., LEWIS H., SONNEVELD K. (2005), "Sustainable Packaging System Development", In Leal Filho, W. (ed) *Handbook of Sustainability Research*. Peter Lang Scientific Publishing, Frankfurt.
- JOHNSON A. (2006), *Sustainable packaging: A definition*. *Packaging Digest*, 43, 49.
- KOBERG, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of cleaner production*, 207, 1084-1098.
- KOZIK N. (2020), *Sustainable packaging as a tool for global sustainable development*. In SHS Web of Conferences (Vol. 74, p. 04012). EDP Sciences.
- LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, International ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
- LAMBRECHTS W. (2020), *Ethical and Sustainable Sourcing: Towards Strategic and Holistic Sustainable Supply Chain Management*. In *Decent Work and Economic Growth*; Springer: Cham, Switzerland, pp. 1–13.
- LANCIONI R.A., CHANDRAN R. (1990), "The role of packaging in international logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 20, n. 8, pp. 41-3.
- LEWIS H., FITZPATRICK L., VERGHESE K., SONNEVELD K., JORDON R., ALLIANCE S. P. (2007), *Sustainable packaging redefined*. Melbourne, Australia: Sustainable Packaging Alliance.
- LOCKAMY A. (1995), "A conceptual framework for assessing strategic packaging decisions", *International Journal of Logistics Management*, vol. 6, n.1, pp. 51-60.
- MCKINNON A., BROWNE M., WHITEING A., PIECYK M. (EDS.) (2015), *Green logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*, Kogan Page Publishers.
- MEHERISHI, L., NARAYANA, S. A., & RANJANI, K. S. (2019), "Sustainable packaging for supply chain management in the circular economy: A review", *Journal of cleaner production*, 237, 117582.

- NGUYEN V., NGUYEN N., SCHUMACHER B., TRAN T. (2020), “Practical Application of Plan-Do-Check-Act Cycle for Quality Improvement of Sustainable Packaging: A Case Study”, *Applied Sciences*, vol. 10 n.18, 6332.
- NOMISMA (2021), “Osservatorio Packaging del Largo Consumo: sostenibilità e packaging nel New Normal”, <https://www.nomisma.it/osservatorio-packaging-del-largo-consumo-sostenibilita-e-packaging-nel-new-normal/>.
- PAGELL M., & SHEVCHENKO A. (2014), Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of supply chain management*, 50(1), 44-55.
- PAINE F.A. (1981), *Fundamentals of Packaging*, 1st revised ed., Brookside Press, Leicester.
- PAINE F.A. (1991), *The Packaging User’s Handbook*, Blackie Academic & Professional, Glasgow.
- PAINE F.A., PAINE H.Y. (1992), *A Handbook of Food Packaging*, Blackie Academic & Professional, Glasgow.
- PAUER E., WOHNER B., HEINRICH V., TACKER M. (2019), “Assessing the environmental sustainability of food packaging: An extended life cycle assessment including packaging-related food losses and waste and circularity assessment”, *Sustainability*, vol. 11, n. 3, 925.
- RIDDER H. G. (2017), “The theory contribution of case study research designs”, *Business Research*, vol. 10 n. 2, pp. 281–305.
- ROBERTSON G.L. (2006), *Food Packaging: Principles and Practice*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- SAGHIR M. (2002), “Packaging information needed for evaluation in the supply chain: the case of the Swedish grocery retail industry”, *Packaging Technology and Science*, vol. 15, pp. 37-46.
- SAGHIR M., JONSON G. (2001), “Packaging handling evaluation methods in the grocery retail industry”, *Packaging Technology and Science*, Vol. 14 No. 1, pp. 21-9.
- SONNEVELD K., JAMES K., FITZPATRICK L., LEWIS H. (2005), Sustainable packaging: how do we define and measure it. In 22nd IAPRI Symposium (pp. 1-9).
- SOROKA W. (2002), *Fundamentals of Packaging Technology*, Institute of Packaging Professionals, Naperville, IL.
- SUSTAINABLE PACKAGING ALLIANCE, *Sustainable Packaging Framework*, Available online <http://www.sustainablepack.org>.
- SUSTAINABLE PACKAGING COALITION, *Definition of Sustainable Packaging*, Available online: <https://sustainablepackaging.org>.
- SVANES E., VOLD M., MØLLER H., PETTERSEN M.K., LARSEN H., HANSSSEN O.J. (2010), “Sustainable packaging design: a holistic methodology for packaging design” *Packaging Technology and Science: An International Journal*, vol. 23, n.3, pp. 161-175.
- THE SPC’S GOALS DATABASE. Available online: <https://sustainablepackaging.org/goals/>.
- TWEDE D. (1992), “The process of logistical packaging innovation”, *Journal of Business Logistic*, vol. 13, n. 1, pp. 69-94.
- TWEDE D., PARSONS B. (1997), *Distribution Packaging for Logistical Systems: A Literature Review*, Pira International, Leatherhead.
- VERGHESE, K., LEWIS, H. (2007), “Environmental innovation in industrial packaging: a supply chain approach”, *International Journal of Production Research*, vol. 45 n. 18-19, pp. 4381-4401.
- VERGHESE, K., LEWIS, H., & FITZPATRICK, L. (Eds.). (2012). *Packaging for sustainability*. Springer Science & Business Media.
- VERNUCCIO M., COZZOLINO A., MICHELINI L. (2008), “Marketing, logistica ed etica nell'innovazione di packaging”, *Mercati e Competitività*, Vol. 2, pp. 143-171.
- VERNUCCIO M., COZZOLINO A., MICHELINI L. (2010), “An exploratory study of marketing, logistics, and ethics in packaging innovation”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 3, pp. 333-354.
- WEVER R., & VOGTLÄNDER J. (2013). Eco-efficient value creation: an alternative perspective on packaging and sustainability. *Packaging Technology and Science*, 26(4), 229-248.
- WILLIAMS H., WIKSTROEM F., LOFGREN M. (2008), “A life cycle perspective on environmental effects of customer focused packaging development”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 16 n. 7, pp. 853-9.
- YAM K.L. (2009), *The Wiley Encyclopedia of Packaging Technology*, Wiley, New York, NY.
- YIN R. K. (2003), *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.





La Rivista di Studi Manageriali (RiSMA) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMA adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).

ISSN: 2784-8531

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

Opera diffusa in modalità *open access*  
e sottoposta a licenza Creative Commons  
Attribuzione - Non commerciale  
(CC BY-NC), 4.0 International