

Dipartimento di Psicologia

Dottorato di Ricerca in Psicologia, Linguistica e Neuroscienze Cognitive  
Curriculum in Psicologia Sociale, Cognitiva e Clinica  
Ciclo XXIX

**INTRAPRENDERE PERCORSI DI SOSTENIBILITÀ  
AMBIENTALE NEI CONTESTI ORGANIZZATIVI.  
SIGNIFICATI, SFIDE E OPPORTUNITÀ**

Nome MARUSKA Cognome STRADA

Matricola 703246

Tutor: Professore LUCA PIERO VECCHIO

Coordinatore: Professoressa MARIA TERESA GUASTI

**ANNO ACCADEMICO 2015/2016**



## *Ringraziamenti*

Desidero ringraziare il mio tutor, il Prof. Luca Vecchio, per il supporto e la fiducia a me dimostrati durante questi tre anni di dottorato.

Ringrazio la Prof.ssa Kerrie Unsworth, per la sua disponibilità e sostegno durante il mio periodo di ricerca all'estero, e per i preziosi suggerimenti inerenti la fase *Grounded Theory* della ricerca.

Ringrazio i due valutatori esterni per il loro giudizio e commento sull'elaborato.

Un ringraziamento a *SOS-LOGistica* e *Assologistica* e in particolare alle persone che hanno preso direttamente parte alla realizzazione della ricerca.

Un riconoscimento alle 15 aziende e ai 3 enti di certificazione che hanno partecipato attivamente alla fase *Grounded Theory* del progetto: *CabLog*, *Certiquality*, *DHL Supply Chain Italia*, *Difarco*, *DNV GL Italia*, *Elpe Global Logistic Services S.p.A.*, *Fahrenheit*, *FM Logistic Italia*, *Gefco Italia S.p.A.*, *Geodis Logistics S.p.A.*, *Havi Logistics Italy*, *IKEA Italia Distribution*, *Kuhene + Nagel Italia*, *LC3 Trasporti*, *LRQA Italy*, *MagDi*, *Neologistica*, *Tiesse S.p.A.*

Grazie alle mie colleghe di ufficio, a Lynne e agli amici che mi hanno sostenuto durante il periodo di ricerca a Leeds.



# Indice

<b>ABSTRACT</b> .....	» 1
<b>INTRODUZIONE</b> .....	» 5

## PARTE PRIMA

<b>1. LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DI IMPRESA DALLA PROSPETTIVA DELLA PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI: UNA RASSEGNA E UNA MAPPA CONCETTUALE</b>	» 13
<b>1.1 Introduzione</b> .....	» 13
<b>1.2 Il metodo della rassegna</b> .....	» 14
<b>1.3 I risultati</b> .....	» 17
<i>1.3.1 Una mappa concettuale</i> .....	» 17
<i>1.3.2 I 3 livelli della sostenibilità ambientale di impresa</i> .....	» 19
<b>1.4 Discussione e conclusioni</b> .....	» 31
<i>1.4.1 Dimensioni “hard” vs dimensioni “soft”</i> .....	» 31
<i>1.4.2 Il gap fra il commitment dichiarato e le pratiche reali</i> .....	» 32
<b>2. “SOSTENIBILITÀ” E “SVILUPPO SOSTENIBILE”: UNO STUDIO SULLE RAPPRESENTAZIONI SOCIALI LEGATE AI DUE CONCETTI</b>	» 35
<b>2.1 Introduzione</b> .....	» 35
<b>2.2 La teoria delle rappresentazioni sociali</b> .....	» 39
<b>2.3 La ricerca</b> .....	» 42
<i>2.3.1 Obiettivi e metodo</i> .....	» 42
<i>2.3.2 Dettagli sul fieldwork</i> .....	» 43
<i>2.3.3 L’analisi del compito di associazione libera: il software Evoc2000</i> .....	» 44
<b>2.4 I risultati</b> .....	» 46
<i>2.4.1 La rappresentazione sociale di “sostenibilità”</i> .....	» 47
<i>2.4.2 La rappresentazione sociale di “sviluppo sostenibile”</i> .....	» 48
<i>2.4.3 Un confronto tra le due rappresentazioni sociali</i> .....	» 49
<b>2.5 Discussione e conclusioni</b> .....	» 50

## PARTE SECONDA

<b>3. INTRODUZIONE AL PROGETTO: IL PROBLEMA E LE DUE FASI DELLA RICERCA</b>	» 55
<b>3.1 Il rischio di <i>greenwash</i></b>	» 55
<b>3.2 Analisi preliminare della letteratura e sviluppo degli obiettivi</b>	» 57
3.2.1 <i>Il concetto di cultura organizzativa green</i>	» 57
3.2.2 <i>I sistemi di gestione ambientale e la certificazione ISO14001</i>	» 59
3.2.3 <i>Sintesi degli obiettivi della ricerca</i>	» 62
<b>3.3 L'articolazione in due fasi del progetto</b>	» 62
<b>3.4 Il focus sul settore logistico</b>	» 63
<b>4. UNA RICERCA PRELIMINARE SULL'ENGAGEMENT DELLE AZIENDE AL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E DELLA CERTIFICAZIONE ISO14001</b>	» 65
<b>4.1 Introduzione</b>	» 65
<b>4.2 L'engagement delle aziende verso il tema della SA</b>	» 66
4.2.1 <i>Strategia ambientale e performance ambientale</i>	» 66
4.2.2 <i>L'identità organizzativa green</i>	» 67
4.2.3 <i>Gli atteggiamenti verso la SA e la sua promozione</i>	» 68
4.2.4 <i>I comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente</i>	» 68
<b>4.3 Gli obiettivi della ricerca</b>	» 69
4.3.1 <i>Definizione dell'obiettivo 1: l'engagement alla SA</i>	» 69
4.3.2 <i>Definizione dell'obiettivo 2: engagement verso la SA e settore logistico</i>	» 70
4.3.3 <i>Definizione dell'obiettivo 3: engagement verso la SA e certificazione ISO14001</i>	» 70
4.3.4 <i>Definizione dell'obiettivo 4: la strategia ambientale come mediatore della relazione certificazione-performance</i>	» 71
<b>4.4 Metodologia</b>	» 73
4.4.1 <i>La raccolta dei dati</i>	» 73
4.4.2 <i>Il questionario</i>	» 75
4.4.3 <i>Il trattamento dei dati</i>	» 79
<b>4.5 Risultati</b>	» 80
4.5.1 <i>Caratteristiche del campione di aziende</i>	» 80
4.5.2 <i>Caratteristiche dei rispondenti</i>	» 81
4.5.3 <i>Una prima esplorazione dell'engagement ecologico delle aziende</i>	» 83
4.5.4 <i>L'engagement verso la SA: un confronto tra il settore della logistica e altri settori</i>	» 90
4.5.5 <i>L'engagement verso la SA: un confronto tra aziende con e senza certificazione ISO14001</i>	» 91
4.5.6 <i>Due modelli di mediazione: il ruolo svolto dalla strategia ambientale nel determinare la performance ambientale a livello organizzativo e individuale</i>	» 92
<b>4.6 Discussione e conclusioni</b>	» 96

<b>5. L'APPROFONDIMENTO <i>GROUND</i>ED THEORY SULLA "CULTURA ORGANIZZATIVA DELLA SA" E SUL CASO DELLA CERTIFICAZIONE ISO14001</b>	» 99
<b>5.1 Introduzione.....</b>	» 99
<b>5.2 Il metodo.....</b>	» 100
5.2.1 <i>La Grounded Theory</i> .....	» 101
5.2.2 <i>Il processo della Grounded Theory costruttivista</i> .....	» 103
<b>5.3 La descrizione del processo di ricerca.....</b>	» 107
5.3.1 <i>Costruzione della domanda di ricerca</i> .....	» 107
5.3.2 <i>Il campionamento teorico</i> .....	» 107
5.3.3 <i>Lo strumento di raccolta dei dati: l'intervista semi-strutturata</i> .....	» 111
5.3.4 <i>Il processo di codifica</i> .....	» 113
5.3.5 <i>Il diario della ricerca e la produzione di memo</i> .....	» 115
5.3.6 <i>Il software Nvivo</i> .....	» 116
<b>5.4 Risultati: la "cultura organizzativa green".....</b>	» 117
5.4.1 <i>Si può parlare di cultura organizzativa green?</i> .....	» 117
5.4.2 <i>Un modello multidimensionale</i> .....	» 119
5.4.3 <i>La cultura organizzativa green come processo</i> .....	» 128
5.4.4 <i>Verso una definizione di "cultura organizzativa green"</i> .....	» 133
5.4.5 <i>Una proposta di classificazione delle aziende partecipanti</i> .....	» 136
<b>5.5 Risultati: il caso della certificazione ISO14001.....</b>	» 141
5.5.1 <i>L'opinione generale sulla certificazione ISO 14001</i> .....	» 142
5.5.2 <i>Utilizzo della ISO 14001 "per il bollino" o utilizzo "per il miglioramento"?</i> .....	» 146
5.5.3 <i>La relazione tra ISO14001 e cultura della SA: un elenco di possibili best practices</i> .....	» 148
<b>5.6 Discussione e conclusioni.....</b>	» 156
5.6.1 <i>Il lato "umano" dell'organizzazione</i> .....	» 158
5.6.2 <i>La dimensione del "pensiero organizzativo": attivare percorsi di sensemaking</i> .....	» 161
5.6.3 <i>Limiti e prospettive di sviluppo futuro della ricerca</i> .....	» 163
<b>NOTA CONCLUSIVA.....</b>	» 167
<b>APPENDICE.....</b>	» 169
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	» 209



## ABSTRACT

La presente tesi di dottorato propone un approfondimento sui modi di pensare e agire organizzativi rispetto al tema della sostenibilità ambientale.

Il progetto si articola in 4 ricerche interconnesse tra loro, ma finalizzate a coprire specifici obiettivi:

La *prima ricerca* propone una esplorazione del concetto di “sostenibilità ambientale di impresa”, attraverso una rassegna multidisciplinare dei principali contributi sull’argomento presenti in letteratura. Lo studio porta a identificare 19 aree tematiche entro le quali è possibile ricondurre gli argomenti di cui si è occupata la letteratura che si è interessata al tema della sostenibilità ambientale nelle organizzazioni. Le relazioni e le connessioni tra tali aree tematiche sono poi state organizzate in una mappa concettuale. Nel discutere i risultati della rassegna viene sottolineata l’importanza di integrare nella considerazione della problematica della sostenibilità ambientale una prospettiva “*hard*” o “tecnica” con una prospettiva “*soft*” o “umana”.

La *seconda ricerca* presenta un approfondimento, *a latere*, sui significati relativi ai concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”, utilizzando come *framework* di riferimento la Teoria delle Rappresentazioni Sociali. I significati relativi ai due concetti sono stati esplorati mediante la somministrazione di un questionario a un campione di studenti (n=736), utilizzando il metodo delle associazioni libere. Per entrambi i concetti, viene discussa la centralità del significato ecologico e la presenza di elementi che enfatizzano le dimensioni economica e sociale, nonché le peculiarità differenziali proprie delle due espressioni.

La *terza ricerca* propone una esplorazione preliminare sull’*engagement* delle aziende nei confronti della sostenibilità ambientale e sull’utilizzo e ruolo della certificazione ISO 14001 quale leva per promuoverla. La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione online di un questionario a un campione di aziende (n=99), con particolare attenzione a imprese del settore logistico. I risultati della ricerca enfatizzano la necessità di: 1) approfondire maggiormente l’esperienza di *greening* delle aziende; 2) capire come favorire un utilizzo efficace della certificazione ISO14001; 3) esplorare il tema del *green* nello specifico settore logistico.

La *quarta ricerca* costituisce il “cuore” della tesi ed è finalizzata, da un lato, a studiare le dimensioni implicate nel processo di costruzione di una “cultura organizzativa *green*”, dall’altro lato, ad approfondire il ruolo della certificazione ISO 14001 quale leva per il cambiamento in direzione *green*. Per questo studio è stata utilizzata la metodologia *Grounded Theory*; sono state coinvolte 15 aziende logistiche e 3 enti di certificazione, svolgendo complessivamente 34 interviste semi-strutturate con consulenti e posizioni apicali. I risultati hanno portato a: 1) proporre una chiara definizione del concetto di “cultura organizzativa *green*”, individuandone le dimensioni fondamentali; 2) identificare un elenco di *best practices*, utili per le aziende che vogliono fare della certificazione ISO14001 uno strumento di cambiamento in direzione *green*.

Il presente lavoro evidenzia l’importanza di prestare attenzione al “lato umano” dell’organizzazione – relativo alla gestione e valorizzazione delle risorse umane – e di comprendere i processi di *sensemaking* attraverso cui le organizzazioni danno senso e significato alla loro esperienza di *greening*.



## ABSTRACT

This doctoral thesis proposes an in-depth investigation of the ways in which organisations “think” and “behave” regarding the topic of environmental sustainability.

The research project consists of four interrelated studies, each one aiming to achieve specific objectives:

The *first study* explores the concept of “corporate environmental sustainability”, by means of a multi-disciplinary literature review. The results are synthesised and organised into a conceptual map that displays and integrates 19 areas of research and intervention. The review underlines the importance to integrate a “hard” or “technical” perspective with a “soft” or “human” perspective, when dealing with green issues in organisational contexts.

The *second study* explores the meanings of “sustainability” and “sustainable development”, concepts, using the framework of *Social Representations Theory*. A questionnaire was administered to a sample of students (n=736). The study underlines the centrality of the ecological meaning, the recognition of the economic and social dimensions, and the specific characteristics ascribed to the two concepts.

The *third study* concerns a preliminary exploration of organisations’ engagement towards environmental sustainability and towards ISO14001 certification. An online questionnaire was administered to a sample of companies (n=99). The results emphasise the need to: 1) in depth study the organisations’ greening experience; 2) understand how to make an effective use of ISO14001 certification; 3) explore organisational greening in the logistics sector specifically.

The *fourth study* represents the “heart” of the thesis and attempts, on one hand, to study the “greening of organisational culture”, on the other hand, to understand the role of ISO14001 certification as a tool to promote green change in organisations. *Grounded Theory methodology* was used; 15 logistics companies and 3 certification bodies were involved, conducting 34 semi-structured interviews with top/middle management positions and with consultants. The results brought to: 1) a clear definition and characterisation of “green organisational culture” concept; 2) the identification of *best practices* for a “good” or “substantial” use of ISO14001 certification.

The thesis discusses the importance of the “human side” of organisations – related to individual behaviour and people management – and the need to consider the “sensemaking processes” through which organisations give meaning to their greening experience.



# Introduzione

Una tra le sfide più urgenti che la società attuale si trova ad affrontare riguarda l'impatto delle attività umane sulla sopravvivenza del nostro pianeta. Se si parla di sistema economico e di questioni ecologiche, il ruolo delle aziende risulta particolarmente critico, come dimostra il fatto che oggigiorno esse sono "caricate" di attese e responsabilità circa l'impatto ambientale delle loro attività. Peraltro le stesse aziende dichiarano sempre più spesso di perseguire intenti ecologici, sia per motivi etici che strategici. Cosa significa integrare realmente i principi dell'attenzione all'ambiente nello svolgimento delle attività delle organizzazioni produttive di beni e servizi diventa dunque una questione di rilevanza fondamentale, sia nella ricerca che nella pratica.

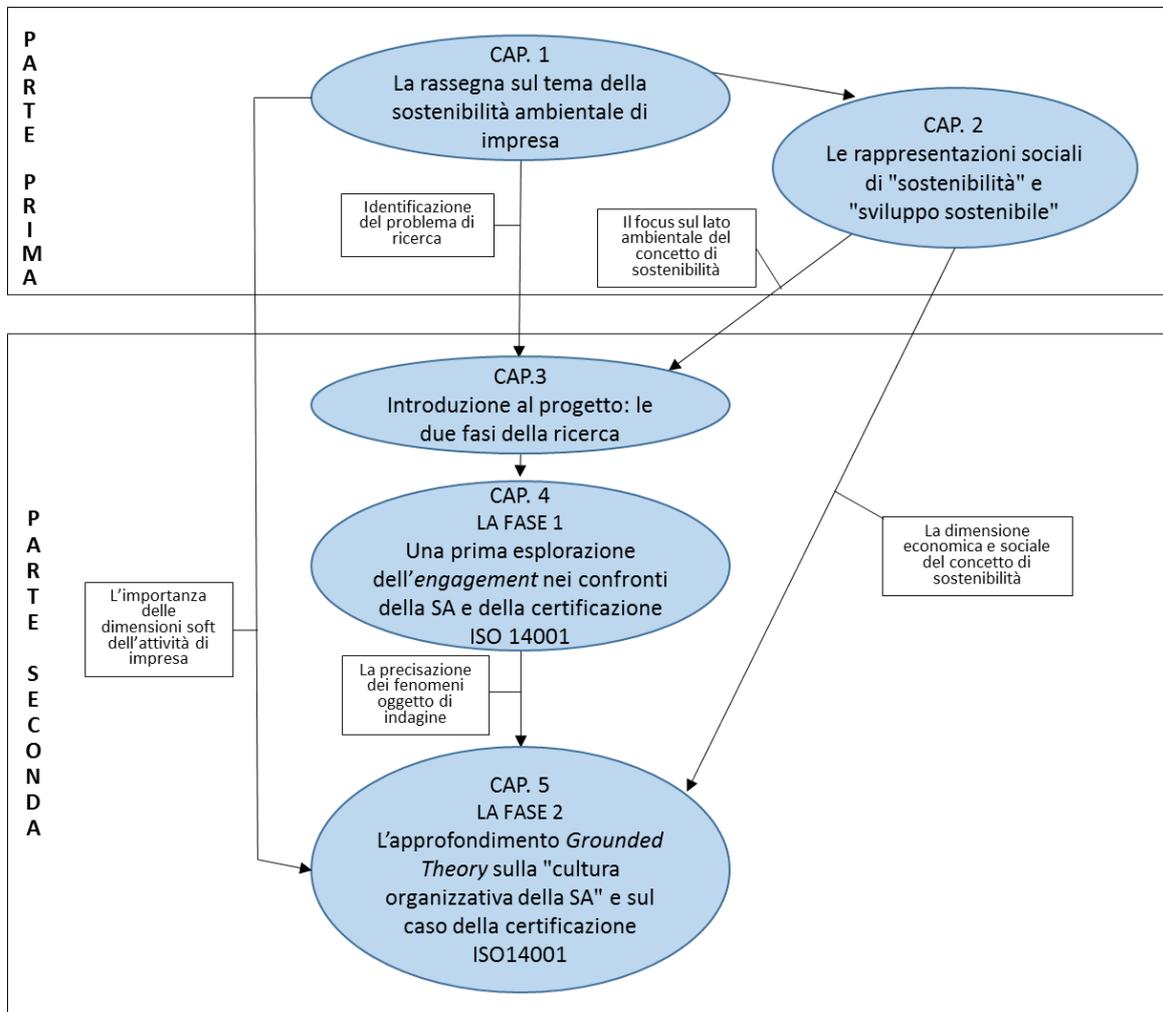
La presente tesi di dottorato cerca di affrontare tale questione, proponendo un approfondimento sui modi di pensare e agire organizzativi rispetto al tema della sostenibilità ambientale (da qui in poi SA) e valorizzando, in particolare, la peculiarità della prospettiva della disciplina della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Per orientarsi durante la lettura della tesi, in Figura 1 si offre una rappresentazione schematica dei temi affrontati nei vari capitoli, nonché delle loro connessioni.

Come è possibile osservare, la tesi si compone di 5 capitoli, organizzati in due parti. La prima parte presenta la fase esplorativa iniziale del lavoro di dottorato, in cui ho preso "familiarità" con il tema della SA e ho identificato una questione di ricerca rilevante da un punto di vista

sia teorico che pratico. La seconda parte presenta un progetto di ricerca volto ad affrontare in maniera approfondita la questione identificata nella prima parte.

**Figura 1: Sintesi schematica dei capitoli della tesi e delle loro connessioni**



Qui di seguito si propone una breve sintesi del contenuto dei 5 capitoli della tesi.

### *Parte prima*

#### *Capitolo 1*

Nel corso degli ultimi anni, le tematiche ecologiche hanno trovato attenzione nella letteratura organizzativa e gestionale. Non è tuttavia facile orientarsi tra le numerose iniziative e

proposte di intervento sviluppate per promuovere un cambiamento in direzione “*green*” delle attività di impresa. Il capitolo 1 propone una esplorazione del concetto di “sostenibilità ambientale di impresa”, attraverso una rassegna multidisciplinare dei principali contributi sull’argomento presenti in letteratura. La rassegna valorizza gli argomenti più consolidati e riconosciuti dalla letteratura gestionale-economica, integrandoli con i temi più recenti, riconosciuti dalla psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Lo studio porta a identificare 19 aree tematiche entro cui è possibile ricondurre i contenuti caratterizzanti la letteratura sul tema della “sostenibilità ambientale di impresa”, aree che vengono organizzate e sintetizzate in una mappa concettuale. Alla luce della mappa, sono discussi i principali contributi della letteratura organizzativa, così come alcuni “*gap*” da colmare in ricerche future. In particolare, l’attenzione viene posta sull’importanza di integrare una prospettiva “*hard*” o “tecnica” – focalizzata sulla performance organizzativa, l’implementazione di pratiche e di procedure formalizzate – con una prospettiva “*soft*” o “umana” – centrata sui comportamenti degli individui e più in generale sulla gestione delle risorse umane. La valorizzazione degli elementi *soft* rappresenta un *fil rouge* ripreso più volte nel corso della tesi, in particolar modo nella discussione finale del capitolo 5. Il capitolo 1 si conclude con una anticipazione del problema di ricerca che sarà oggetto di approfondimento nella seconda parte della tesi di dottorato, problema relativo al rischio di “*greenwash*”, cioè di “scollamento” tra il *commitment* al *green* dichiarato dalle aziende e le reali pratiche operative quotidiane.

## *Capitolo 2*

Nel dibattito inerente i problemi ambientali e socio-economici legati alla modernità, oggi è quasi impossibile non imbattersi nei concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”. Tuttavia, al di là del loro ampio e diffuso utilizzo, i due concetti sono stati oggetto negli ultimi decenni di numerose discussioni, che non hanno risparmiato critiche al

loro impiego. Tali critiche hanno riguardato principalmente due questioni: la contraddizione riguardante la possibilità di conciliare crescita economica, protezione ambientale e giustizia sociale, e la scarsa chiarezza, se non un vero e proprio “caos”, nelle definizioni associate ai due concetti. Alla luce di tali considerazioni, il capitolo 2 propone una riflessione *a latere* sui significati relativi ai concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”, utilizzando come *framework* di riferimento la Teoria delle Rappresentazioni Sociali, al fine di esplorare come tali concetti sono compresi nel senso comune. I significati relativi ai due concetti sono stati esplorati mediante la somministrazione di un questionario a un campione di studenti (n=736) nel quale era sollecitata l’evocazione di associazioni libere alle parole stimolo “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”. Per entrambi i concetti, viene discussa, da un lato, la centralità del significato ecologico, dall’altro lato la presenza, nella rappresentazione emersa dallo studio, di elementi che enfatizzano le dimensioni economica e sociale. A conclusione del capitolo si ribadisce il focus della tesi sul lato ambientale del concetto di sostenibilità, e dunque l’utilizzo dei termini specifici di “sostenibilità ambientale” e di “*green*”. Le dimensioni sociali ed economiche, e in particolare l’approccio “olistico” al concetto di sostenibilità vengono tuttavia ripresi nel capitolo 5, dove si discute la visione delle organizzazioni sul tema della SA e in particolare il legame imprescindibile, nella loro prospettiva, tra dimensioni ecologiche, economiche e sociali.

## *Parte seconda*

### *Capitolo 3*

La seconda parte si apre con un capitolo dedicato all’introduzione al progetto di ricerca. La questione relativa al *greenwash*, cioè al rischio di “scollamento” tra *commitment* dichiarato e pratiche ecologiche reali, viene qui circoscritta a due oggetti di ricerca: 1) il concetto di “cultura organizzativa orientata alla SA”, come costruito utile per cogliere un “effettivo” o

“radicato” interesse al tema da parte delle aziende; 2) il caso della certificazione ISO 14001, come esempio concreto di situazione in cui l’obiettivo di immagine rischia di diventare prioritario rispetto al miglioramento della performance ecologica. Vengono dunque specificati i macro-obiettivi dell’intero progetto e la sua articolazione in due fasi, oggetto di approfondimento rispettivamente nei capitoli 4 e 5.

#### *Capitolo 4*

Il capitolo 4 concerne la prima fase del progetto, ovvero una esplorazione preliminare sull’*engagement* delle aziende nei confronti della SA e della certificazione ISO 14001. La maggior parte delle ricerche sul tema del *greening* organizzativo ha esplorato l’impegno ecologico delle aziende in termini di *commitment* dichiarato, focalizzando l’attenzione sui concetti di strategia e di performance ambientale. La ricerca presentata in questo capitolo propone, invece, una esplorazione dell’*engagement* ecologico delle aziende secondo una prospettiva ampia e multi-sfaccettata, che considera diverse variabili a livello sia organizzativo, che individuale. La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione online di un questionario a un campione di aziende logistiche (n=99). Questa prima fase, quantitativa, dello studio ha permesso di definire meglio i fenomeni oggetto di indagine, “preparando il campo” alla seconda fase della ricerca. In particolare, al termine del capitolo viene discussa l’importanza di un approfondimento qualitativo sul concetto di “cultura organizzativa *green*”, e sul funzionamento efficace della certificazione ISO14001.

#### *Capitolo 5*

Con il capitolo 5, relativo alla seconda fase del progetto, si arriva al “cuore” della tesi di dottorato.

Per questa seconda fase di approfondimento, si è scelto di utilizzare la metodologia della *Grounded Theory*, ritenendola particolarmente adatta per portare in primo piano il punto di vista delle aziende sul tema della SA e della ISO14001. Per lo svolgimento della ricerca, sono state coinvolte 15 aziende logistiche e 3 enti di certificazione, svolgendo complessivamente 34 interviste. La ricerca ha permesso, da un lato, di arrivare a una caratterizzazione delle dimensioni implicate nello sviluppo di una “cultura organizzativa *green*”, dall’altro lato, di identificare un elenco di *best practices*, utili per le aziende che vogliono fare un efficace o “sostantivo” utilizzo della certificazione ISO 14001, cioè farne “uno strumento di cultura”. Il capitolo si conclude con la discussione dei risultati della ricerca *Grounded Theory*, che riprende e integra alcuni elementi dalle ricerche presentate nei capitoli precedenti. In particolare, il focus viene posto su due aspetti: l’importanza di prestare attenzione al “lato umano” dell’organizzazione e la necessità di curare la dimensione del “pensiero organizzativo”.

# PARTE PRIMA



## CAPITOLO 1

# La sostenibilità ambientale di impresa dalla prospettiva della psicologia del lavoro e delle organizzazioni: una rassegna e una mappa concettuale

### 1.1 Introduzione

L'attenzione alla "sostenibilità" costituisce oggi una sfida inevitabile per le organizzazioni. Sebbene il profitto rimanga il principale *driver* dell'attività di impresa, le aziende si trovano sempre più spesso a dover rendere conto delle conseguenze etiche, sociali e ambientali delle loro operazioni (Eccles, Perkins, & Serafeim, 2012; Van Velsor, 2009).

Negli ultimi anni in particolare, le tematiche ecologiche hanno trovato attenzione nella letteratura organizzativa e gestionale. Diversi sono gli argomenti trattati, tra i quali, ad esempio: le procedure per promuovere una strategia ambientale e per migliorare la performance ambientale; o l'implementazione di pratiche di gestione ambientale. Non è tuttavia facile orientarsi tra le numerose iniziative e proposte di intervento sviluppate per promuovere un cambiamento in direzione "*green*" delle attività di impresa.

Di fatto, è difficile rintracciare delle rassegne che integrino, entro uno schema di sintesi, le molteplici prospettive di ricerca e i diversi livelli di intervento che caratterizzano gli sforzi messi in atto dalle diverse discipline coinvolte dal problema della SA.

Se poi si guarda al contributo specifico delle discipline che hanno come oggetto di indagine le organizzazioni, la psicologia del lavoro e delle organizzazioni appare ancora poco "coinvolta"

sulle tematiche legate a tale problematica (e.g. Anderson, Costa, & Salgado, 2012; Clayton & Brook, 2005; Huffman, Watrous-Rodriguez, Henning, & Berry, 2009).

Il presente capitolo intende approfondire il problema della “**sostenibilità ambientale di impresa**” proponendo una rassegna sistematica della letteratura organizzativa sul tema. Nel perseguire tale obiettivo, si è cercato di valorizzare e integrare i contributi più consolidati e riconosciuti della **letteratura gestionale-economica** con i recenti contributi della **psicologia del lavoro e delle organizzazioni**.

Vale la pena chiarire che il focus del lavoro documentato in questo capitolo è centrato sulla dimensione ambientale del concetto di “sostenibilità”. Questa precisazione è importante per differenziare il campo di indagine qui considerato da quello che caratterizza i contributi che affrontano il tema della sostenibilità secondo una prospettiva più ampia, quale quella della “responsabilità sociale di impresa” (e.g. Malik, 2014).

Più nel dettaglio, gli obiettivi specifici del presente lavoro sono: i) chiarire e fornire una rappresentazione il più completa possibile dei molteplici argomenti di ricerca e intervento relativi al tema della “SA di impresa”; ii) discutere criticamente i principali contributi e le aree ancora poco esplorate nella letteratura organizzativa su questo tema; iii) evidenziare alcune importanti questioni che trovano rilevanza sia nella ricerca che nella pratica organizzativa.

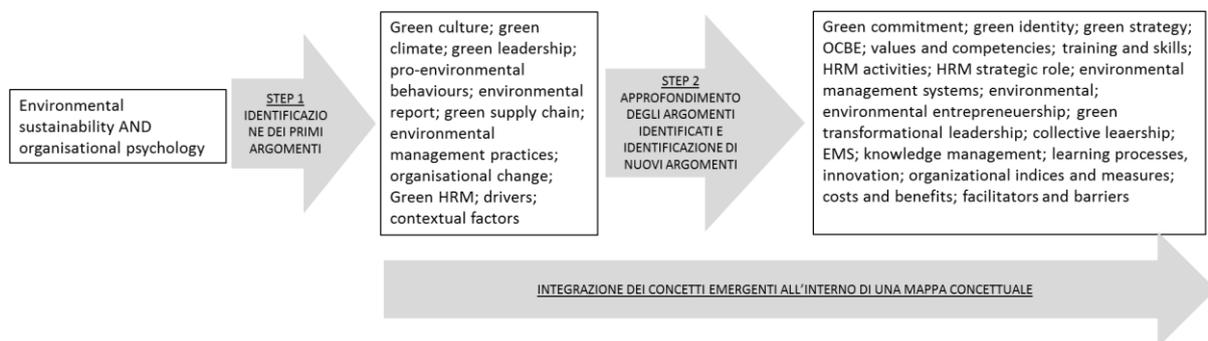
## **1.2 Il metodo della rassegna**

Nel perseguire gli obiettivi sopra esposti, è stata condotta un’ampia rassegna della letteratura sul tema della SA di impresa. Si è adottato un **approccio multi-disciplinare**, in base al quale sono stati presi in considerazione contributi provenienti da diverse discipline, considerando la letteratura psicologica, economica, ingegneristica, manageriale e tecnologica (a partire dagli

anni '90). La selezione del materiale bibliografico utilizzato per la rassegna è stata l'esito di un processo ricorsivo, articolato in tre fasi, schematicamente rappresentate in Figura 1.1.

Per tutte le fasi si è fatto riferimento ai database elettronici che indicizzano la letteratura di riferimento; nel dettaglio, sono stati utilizzati i seguenti database: Google Scholar, EBSCO, Wiley Online, Science direct and JStor.

**Figura 1.1: Il processo di selezione del corpus della rassegna: uno schema**



Nella prima fase, l'interrogazione dei database di riferimento è avvenuta utilizzando, come chiave di ricerca, l'espressione ottenuta combinando (AND) "environmental sustainability" con "organisational psychology". La scelta di considerare accanto a una key-word relativa al tema centrale della rassegna (la SA) anche – e contemporaneamente – una chiave di ricerca riferita alla psicologia delle organizzazioni, trova giustificazione nell'obiettivo di identificare e valorizzare i contributi pertinenti al campo disciplinare della psicologia. In questa prima fase, i criteri di inclusione dei contributi sono stati: il riconoscimento della disciplina della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, il focus sui contesti organizzativi e l'attenzione al lato ambientale della sostenibilità. Questa prima fase di ricognizione della letteratura ha portato alla selezione di un primo insieme di contributi. Il loro esame ha permesso di identificare alcune aree tematiche cui ricondurre i diversi contributi selezionati (tra queste, ad esempio, il tema del clima organizzativo *green* e quello della *green leadership*).

A partire da questa prima articolazione del campo di indagine, si è proceduto a una seconda e più approfondita ricognizione della letteratura, conducendo diverse interrogazioni dei database, utilizzando parole chiave specifiche per le diverse aree tematiche individuate. Ad esempio, è stata utilizzata l'espressione “*environmental sustainability*” AND “*organizational climate*”, per approfondire l'area relativa al “clima organizzativo *green*”. Per questa seconda fase, i criteri per la considerazione dei contributi sono stati: il focus sull'area tematica oggetto di indagine, la focalizzazione sui contesti organizzativi e la centratura sul lato ambientale della sostenibilità. Sono inoltre stati privilegiati i lavori indicizzati ricorrentemente in diversi database.

A seguito di questa seconda fase di ricognizione della letteratura si è arrivati a selezionare il **corpus** finale di **114 contributi**, su cui è basata la rassegna. La maggior parte del materiale è costituito da articoli teorici/empirici e da rassegne. Laddove rilevanti, sono stati considerati anche capitoli di libri, report, *working papers* e atti di conferenze.

A partire dall'analisi dei contributi è stato possibile identificare 19 aree tematiche cui ricondurre prioritariamente ciascuno dei lavori presi in esame. Tale classificazione delle risorse per argomento non deve però essere intesa in maniera rigida dal momento che, nella maggiore parte dei casi, ogni contributo affronta simultaneamente molteplici aspetti legati al concetto di SA. La Tabella 1.1 riporta la lista delle **19 aree tematiche** e l'elenco dei contributi che afferiscono prioritariamente a ciascuna di esse.

**Tabella 1.1: Le 19 aree tematiche individuate dalla rassegna e la classificazione dei contributi**

	AREE TEMATICHE	CONTRIBUTI DELLA RASSEGNA
1	<b>Comportamenti pro-ambientali al lavoro</b>	Russell & Griffiths (2008); Tudor, Barr, & Gilg (2008); Boiral (2009); Daily, Bishop & Govindarajulu (2009); Zibarras & Ballinger (2011); Boiral & Paillé (2012); Lo, Peters & Kok (2012); Ones & Dilchert (2012a); Bissing-Olson, Iyer, Fielding & Zacher (2013); Lamm, Tosti-Kharas & Williams (2013); Unsworth, Dmitrieva & Adriasola (2013); Young et al. (2013); Lülfs & Hahn (2014).
2	<b>Competenze green e training degli impiegati</b>	Marshall & Mayer (1992); Madsen & Ulhøi (2001); Sarkis, Gonzalez-Torre & Adenso-Diaz (2010); Teixeira, Jabbour & Jabbour (2012); Ji, Huang, Liu, Zhu & Cai (2012).
3	<b>Comportamenti pro-ambientali dei manager</b>	Boiral, Talbot & Paillé (2015).
4	<b>Pratiche di leadership orientate al cambiamento green</b>	Egri & Herman (2000); McGaw (2005); Ferdig (2007); D'Amato & Roome (2009); Van Velsor & Quinn (2012).
5	<b>Caratteristiche green personali dei leader</b>	Cordano & Frieze (2000); Fernández, Junquera & Ordiz (2006); Fukukawa, Shafer & Lee (2007); Hind, Wilson & Lenssen (2009); Ketola (2010); Metcalf & Benn (2013).
6	<b>Ruolo strategico green delle HR</b>	Jackson & Seo (2010); Jackson, Renwick, Jabbour & Muller-Camen (2011); Dubois & Dubois (2012a); DuBois & Dubois (2012b); Staffebach, Brugger & Bähler (2012); Paillé, Chen, Boiral & Jin (2014).
7	<b>Attività green della funzione HR</b>	Daily & Huang (2001); Govindarajulu & Daily (2004); Jabbour & Santos (2008); Jabbour, Santos & Nagano (2008); Jabbour, Santos & Nagano (2010); Bauer, Erdogan & Taylor (2012); Schmit, Fegley, Esen, Scramm, & Tomassetti (2012).
8	<b>Cambiamento organizzativo green</b>	Ramus & Steger (2000); Chen, Lai, & Wen (2006); Yarahmadi & Higgins (2012); Chen, Chang & Wu (2012).
9	<b>Strategia ambientale</b>	Roome, N. (1992); Stead & Stead (1992); Welford (1995); Hart (1995); Aragón-Correa (1998); Sharma & Vredenburg (1998); Sharma, Pablo & Vredenburg (1999); Christmann & Taylor (2006); Aragón-Correa & Rubio-López (2007); Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales, (2008); Walls, Phan & Berrone (2011).
10	<b>Pratiche di gestione ambientale</b>	Kolk & Mauser (2002); González-Benito & González-Benito (2005); Jabbour & Santos (2006); Montabon, Sroufe & Narasimhan (2007); Molina-Azorin, Claver-Cortés, López-Gamero & Tarí (2009); Brammer, Hojmosse & Marchant (2012).
11	<b>Sistemi di gestione ambientale</b>	Kitazawa & Sarkis (2000); Boiral (2002); Bansal & Bogner (2002); Andrews (2003); Bansal & Hunter (2003); Dahlström, Howes, Leinster & Skea (2003); Zutshi & Sohal (2003); Kang (2005); Jabbour & Santos (2006); Yin & Schmeidler (2009).
12	<b>Gestione green della supply chain</b>	Zhu & Sarkis (2004); Srivastava, (2007); Sarkis, Zhu & Lai (2011); Green, Zelbst, Meacham & Bhaduria (2012).
13	<b>Fattori di ostacolo e facilitazione</b>	Fineman & Clarke (1996); Clarke (1994); Henriques & Sadosky (1996); Bansal & Roth (2000); Van Hemel, C., & Cramer, J. (2002); Delmas & Toffel (2004); Campbell (2007); Runhaar, Tigchelaar & Vermeulen (2008).
14	<b>Misure della performance ambientale</b>	Fiskel, McDaniel & Mendenhall (1999); Griffin and Mahon (1997); Delmas & Blass (2010).
15	<b>Costi e benefici</b>	Walley & Whitehead (1994); Palmer, Oates & Portney (1995); Porter & Van der Linde (1995a); Porter & Van der Linde (1995b); Russo & Fouts (1997); Klassen & Whybark (1999); Rivera & Delmas (2004); Potoski & Prakash (2005).
16	<b>Commitment ambientale organizzativo</b>	Newton & Harte (1997); Henriques & Sadosky (1999); Roy, Boiral & Lagacé (2001); Aragón-Correa, Matías-Reche & Senise-Barrio (2004); Roy & Thérin (2008); Mirvis, Googins & Kinnicutt (2010); Mesmer-Magnus, Viswesvaran & Wiernik (2012);
17	<b>Cultura organizzativa green</b>	Crane (1995); Harris & Crane (2002); Fernández, Junquera & Ordiz (2003); Balzarova, Castka, Bamber & Sharp (2006); Bertels, Papania & Papania (2010); Linnenluecke & Griffiths (2010); Eccles, Perkins & Serafeim (2012).
18	<b>Identità organizzativa green</b>	Chen (2011); Chang & Chen (2013).
19	<b>Clima organizzativo green</b>	Norton, Zacher & Ashkanasy (2012); Norton, Zacher & Ashkanasy (2014).

## 1.3 I risultati

### 1.3.1 Una mappa concettuale

Il lavoro di analisi del corpus selezionato non si è limitato all'elenco delle aree di ricerca e intervento che potessero rappresentare in modo schematico ma esaustivo i campi di indagine sulla SA.

Oltre a ciò si è infatti proceduto con un ulteriore lavoro di sintesi concettuale che ha portato a definire la mappa della Figura 1.2. Questa colloca i 19 ambiti di indagine della SA entro 5

**macro-regioni** tematiche etichettate come segue: “**orientamento ambientale**”, “**green employees**”, “**green leadership**”, “**green HRM**” e “**pratiche ambientali**”.

La disposizione spaziale delle macro-aree sulla mappa non è casuale, ma riflette un ordine riconducibile a tre criteri di fondo.

Il primo criterio fa riferimento a un **orientamento interno-esterno**. Secondo questa direzione, la macro-area “orientamento ambientale” è localizzata internamente, al centro della mappa, dal momento che si riferisce ad aspetti non direttamente osservabili – si potrebbe dire “profondi” – della SA, quali ad esempio il *commitment* e la cultura. Le altre macro-aree e i temi che ne fanno parte sono posizionati intorno a tale area centrale, disposti all'esterno, facendo riferimento ad elementi più “superficiali” che rendono visibile l'orientamento ecologico dell'azienda (quali sono, ad esempio, la performance, i comportamenti, gli *outcomes*, le iniziative,...).

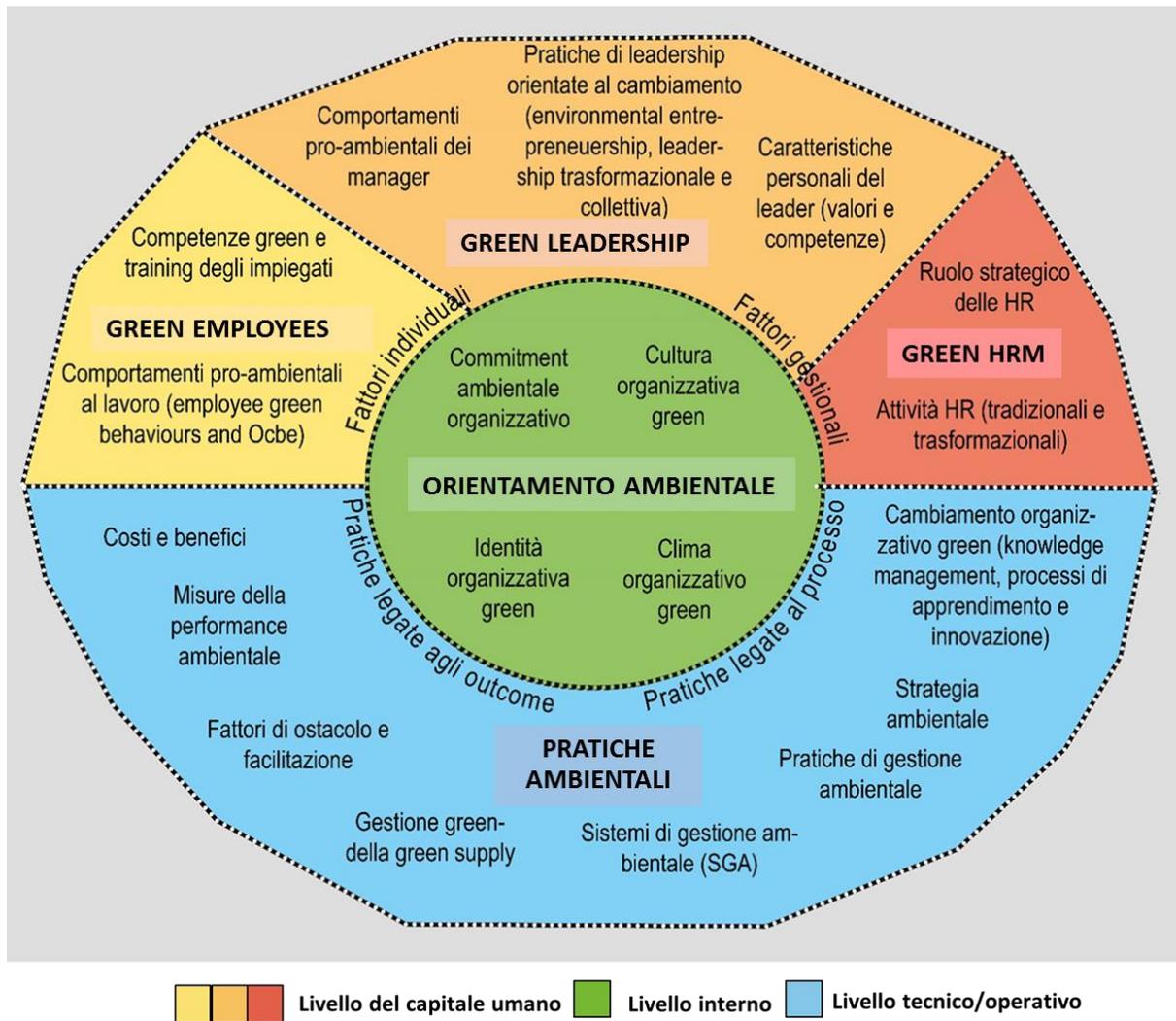
Il secondo criterio organizza i temi secondo un ordine alto-basso, rappresentato **dall'asse verticale** della figura, e distingue tra aspetti legati alla gestione del capitale umano (nella parte superiore della mappa) e temi che richiamano i fattori tecnici/operativi (nella parte inferiore della figura).

Il terzo criterio dispone le aree lungo l'**asse orizzontale** sulla base di due logiche differenti, a seconda che si consideri la parte superiore o inferiore della mappa.

Considerando la parte superiore della figura troviamo sulla sinistra tematiche che riguardano i fattori legati all'individuo. Proseguendo verso destra si collocano le aree tematiche che affrontano i comportamenti ecologici nelle organizzazioni secondo una prospettiva più “gestionale” e “di sistema”.

Per quanto invece concerne la parte inferiore della figura, gli argomenti posizionati a sinistra si riferiscono agli impatti o esiti delle pratiche organizzative ecologiche, mentre i fattori sulla destra enfatizzano gli aspetti processuali.

Figura 1.2: Una mappa concettuale dei temi relativi alla “SA di impresa”



### 1.3.2 I 3 livelli della sostenibilità ambientale di impresa

La collocazione sulla mappa delle 5 macro-aree (e dei temi che ad esse afferiscono) può essere letta secondo una articolazione di ulteriore sintesi che propone una concettualizzazione della SA di impresa su 3 livelli (vedi Figura 1.2): 1) il **livello tecnico/operativo**; 2) il **livello del capitale umano**; 3) il **livello interno**. Ciascuno di questi tre livelli verrà ora discusso, mettendo in evidenza i principali temi indagati al loro interno, nonché gli aspetti critici sottolineati dai contributi oggetto della presente rassegna.

### *Il livello tecnico/operativo*

Il livello tecnico/operativo fa riferimento alle “**pratiche ambientali**”, cioè alle modalità con cui un’organizzazione implementa e rende visibile il suo orientamento ecologico attraverso le scelte strategiche e la sua performance. Come indicato in Figura 1.2, il riferimento alle pratiche ambientali comprende sia aspetti legati ai **processi**, ovvero “le pratiche che ci si aspetta migliorino la performance”, sia aspetti legati agli **outcomes**, relativi alla “misurazione dei risultati e degli impatti che possono essere attribuiti a miglioramenti nei processi di business dell’azienda” (Fiskel, McDaniel, & Mendenhall, 1999, p. 4). Questa differenziazione riprende quella proposta da Ones e Dilchert (2012b) che invitano a distinguere cosa le organizzazioni fanno per la SA, ovvero le iniziative messe in atto, dall’impatto ecologico delle loro attività, appunto gli *outcomes*.

Il livello tecnico/operativo costituisce il **focus** principale della **letteratura economica, tecnologica e manageriale** che ha affrontato il problema della SA; una letteratura piuttosto consolidata, con un corpus consistente di ricerche che risalgono agli **inizi degli anni ’90** dello scorso secolo. Molte di tali ricerche hanno indagato il modo in cui le imprese implementano la SA, arrivando a proporre **modelli** in grado di **classificare** le **aziende** in categorie o livelli, sulla base delle strategie ecologiche perseguite e del differente grado di sensibilità ambientale mostrata (per riferimenti vedi Jabbour & Santos, 2006; Kolk & Mauser, 2002). Tali modelli propongono l’esistenza di un **continuum “reattività-proattività”**, quale criterio di classificazione delle aziende, a seconda dell’approccio ecologico perseguito (e.g. Aragón-Correa, 1998; Henriques & Sadosky, 1999; Roome, 1992). Secondo tale criterio, una organizzazione che si colloca verso il polo reattivo è caratterizzata da passività, attenzione per la minimizzazione di rischi e costi, interesse verso il mero adeguamento legislativo e implementazione di soluzioni a valle dei problemi. Di contro, un approccio proattivo alle

tematiche ambientali si caratterizza come innovativo e orientato verso il futuro (Walls, Phan, & Berrone, 2011).

Enfatizzata come una caratteristica desiderabile nelle aziende, la questione della “proattività” rappresenta sicuramente uno dei temi più trattati nella letteratura organizzativa. Al proposito, sono stati condotti molti studi per dimostrare i vantaggi legati alla diffusione di un’attenzione ecologica nelle attività di imprese e di un orientamento proattivo alla gestione delle problematiche ambientali, secondo una **prospettiva win-win** tra **SA** e **vantaggio competitivo** (Roy, Boiral, & Lagacé 2001). Tale prospettiva si contrappone alla visione tradizionale di incompatibilità tra performance economica e ambientale (Palmer, Oates, & Portney, 1995; Walley & Whitehead 1994), affermando invece una possibile integrazione tra obiettivi ecologici ed economici. Più in particolare, secondo l’ipotesi di Porter, i benefici legati all’implementazione di una strategia ambientale sono in grado di compensare i costi (Porter & Van der Linde 1995a; 1995b). Tali **benefici** riguardano ad esempio: il miglioramento dell’efficienza, il miglioramento dell’immagine e della reputazione aziendale, lo sviluppo o il rafforzamento di relazioni positive con gli stakeholders, l’innovazione e l’apertura a nuove opportunità di mercato (vedi e.g., Molina-Azorín, Claver-Cortés, López-Gamero, & Tarí, 2009). Tuttavia, sebbene la prospettiva win-win sia oggi dominante, l’effettiva esistenza di una relazione positiva tra vantaggio competitivo e miglioramento della performance ambientale rimane ancora oggetto di dibattito (e.g., Aragón-Correa & Rubio López, 2007; Walls et al., 2011).

Un importante problema affrontato dalla letteratura relativa al livello tecnico-operativo della SA riguarda l’efficacia degli strumenti adottati per promuovere e implementare una valida strategia ambientale. Tra di essi, i **sistemi di gestione ambientale** (SGA) hanno ricevuto particolare interesse sia nella ricerca che nella pratica organizzativa (Bansal & Hunter 2003; Boiral 2002; Kitazawa & Sarkis, 2000; Jabbour, Santos, & Nagano, 2010). I sistemi di

gestione ambientale sono stati definiti in diversi modi, tra cui come degli approcci che “implicano attività di pianificazione e implementazione, nel perseguimento di obiettivi ecologici specifici” (Jabbour & Santos, 2006, p. 46). Anche in questo caso, però, nonostante l’importanza di sviluppare una gestione ambientale venga ormai riconosciuta e data per scontata, quando si tratta di stabilire l’effettiva efficacia di un sistema di gestione, i risultati appaiono contrastanti (e.g., Andrews, 2003; Dahlström, Howes, Leinster, & Skea, 2003; Kang, 2005; Potoski & Prakash, 2005).

L’assenza di risultati univoci per quanto riguarda la relazione performance economica-performance ecologica e per quanto riguarda l’efficacia dei sistemi di gestione è stata attribuita, tra le altre cose, alla **mancanza di metodi** specifici per **misurare** la performance ambientale (Griffin & Mahon, 1997; Montabon et al., 2007; Rivera & Delmas, 2004; Walls et al., 2011). Al proposito, il principale problema riportato in letteratura riguarda l’eterogeneità degli indicatori della performance ecologica, meno specifici e definiti degli indicatori disponibili per valutare la performance economica (Delmas & Blass, 2010).

L’approccio proattivo alla gestione degli impatti ambientali delle attività di impresa è stato studiato anche in relazione agli aspetti che possono agire come **fattori facilitanti** od **ostacolanti** la sua adozione. Anche in questo caso, peraltro, manca consenso su quelle che sono le principali motivazioni, barriere e incentivi al perseguimento di una strategia ecologica (Runhaar, Tigchelaar, & Vermeulen, 2008). In termini generali la competitività, l’adeguamento normativo, la legittimazione degli stakeholders (interni ed esterni), e il miglioramento dell’efficienza vengono citati come incentivi; costi elevati da sostenere nel tempo, mancanza di informazioni e di collaborazione degli stakeholders come fattori ostacolanti (per approfondimenti vedi Bansal & Roth, 2000; Runhaar et al., 2008).

Tra i fattori di facilitazione, un’attenzione particolare è stata data recentemente al tema dell’**innovazione** (e.g., Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD],

2009; Yarahamadi & Higgins, 2012). L'innovazione *green* è stata definita come un insieme di “cambiamenti di tipo hardware o software applicati ai prodotti o ai processi, mediante l'utilizzo di nuove tecnologie volte al risparmio energetico, alla prevenzione dell'inquinamento, al riciclaggio, al design di nuovi prodotti *green*, o alla gestione ambientale in generale” (Chen, Lai, & Wen, 2006, p. 332). Nel tema dell'innovazione è implicito un processo di apprendimento organizzativo continuo e di *knowledge management* “come processo volto a identificare e sfruttare incessantemente qualsiasi tipo di conoscenza, utile all'organizzazione per venire incontro ai bisogni presenti ed emergenti e per sviluppare nuove opportunità di mercato” (Quintas, Lefrere, & Jones, 1997).

La capacità di innovare, richiede, tra le altre cose, la capacità di sapersi allineare e cooperare con gli **stakeholders** (Yarahmadi & Higgins, 2012). Questi ultimi sono stati definiti come “qualsiasi gruppo o individuo di interesse per l'organizzazione, in quanto in grado di influenzare o essere influenzato dagli obiettivi che l'organizzazione sta perseguendo” (Freeman 1984, p. 46). Prendendo in considerazione nello specifico gli obiettivi ecologici, gli stakeholders possono esercitare pressioni affinché le aziende mostrino maggiore attenzione verso l'ambiente (e.g., Fineman & Clarke, 1996; Sarkis, Gonzalez-Torre, Adenso-Diaz, 2010; Sharma & Vredenburg, 1998) e si conformino alle norme e alle regolamentazioni stabilite dalla legge (Oliver, 1991; Yarahamadi & Higgins, 2012).

Anche a seguito della crescente attenzione alla prospettiva degli stakeholders, la gestione ambientale delle imprese è stata recentemente estesa alla considerazione dell'intera catena di fornitura. La **gestione della supply chain** (*Supply Chain Management* – SCM) fa riferimento alle strategie e ai processi (e.g. *purchasing, manufacturing, marketing, logistics and information systems*) che vengono integrati lungo la *supply chain*, con l'obiettivo di soddisfare i clienti finali (Green, Whitten, & Inman, 2008; Green, Zelbst, Meacham, & Bhadauria, 2012). Di fatto, le aziende lavorano spesso in maniera congiunta con clienti e

fornitori nel tentativo di migliorare la performance ambientale (Delmas & Toffel, 2004). A tale proposito, è stato recentemente proposto il concetto di gestione *green* della *supply chain* (*Green Supply Chain Management – GSCM*), definita come “un processo volto a integrare le riflessioni sulle questioni ecologiche all’interno della considerazione dell’intera catena di fornitura, dal design di nuovi prodotti, alla selezione e reperimento dei materiali, ai processi di produzione, alla consegna del prodotto finale ai clienti, nonché alla gestione *end-of-life* del prodotto” (Srivastava, 2007, p. 54). La ricerca su tale argomento appare tuttavia agli albori. Tra gli aspetti di criticità sembra mancare una definizione chiara e specifica dei processi implicati (ad es. *eco-design*, *supplier assessment*, *life cycle assessment*) (Zhu & Sarkis, 2004); alcuni argomenti, inoltre, appaiono ancora poco esplorati, come ad esempio il tema della *reverse logistics* (Srivastava, 2007).

#### *Il livello del capitale umano*

I contributi riferibili al livello tecnico-operativo si concentrano sulle dimensioni di processo delle attività organizzative, sulle problematiche di misurazione e di documentazione degli *outcomes*, sulle tecnologie disponibili per l’implementazione della sostenibilità. Il riferimento agli **attori organizzativi**, ovvero alle persone che danno vita alle organizzazioni e ai loro comportamenti, resta più sullo sfondo.

Al contrario, il livello del capitale umano enfatizza proprio il ruolo che chi lavora e agisce in una organizzazione ha nel promuovere la SA. Come mostrato nella mappa concettuale, in riferimento a tale livello si distinguono in letteratura tematiche più legate a **fattori individuali** e contenuti più propriamente riconducibili a riflessioni di tipo **gestionale** e **sistemico**. Le prime si riferiscono alle caratteristiche, ai tratti, ai comportamenti dei lavoratori e dei manager. I secondi enfatizzano il ruolo e le pratiche di chi ha posizioni di leadership e le attività svolte dalla funzione HR per favorire e gestire efficacemente i processi di

cambiamento organizzativo. Rispetto alla letteratura riferibile al livello tecnico, i **contributi** riconducibili al “livello umano” sono molto più **recenti**; molti di essi sono infatti collocabili nell’**ultimo decennio**, in particolar modo quelli riguardanti la macro-area relativa ai *green employees*.

L’area studiata da più tempo è sicuramente quella della **green leadership**, di cui sono state principalmente esplorate le competenze (Ferdig, 2007; Hind, Wilson, & Lenssen, 2009; McGaw, 2005) e i valori (Bansal & Roth, 2000; Cordano & Frieze, 2000; Fukukawa, Shafer, & Lee, 2007; Ketola, 2010; Williams & Schaefer, 2013). Gli studi documentati in quest’area, focalizzata sulle caratteristiche dei leader, enfatizzano un approccio di tipo top-down alla promozione della SA (Lamm, Tosti-Kharas, & Williams, 2013). La letteratura ha sottolineato come, attraverso i loro comportamenti, i leader possano influenzare notevolmente l’interesse, la motivazione e il *commitment* degli *employees* verso le tematiche ambientali, nonché la loro adesione alle politiche ecologiche stabilite dai vertici dell’azienda (Boiral, Talbot, & Paillé, 2015). I **leader** dovrebbero operare come **agenti di cambiamento**, definendo obiettivi ecologici di lungo periodo e favorendo un vero e proprio cambiamento culturale dell’organizzazione, in vista del loro perseguimento (Egri & Herman, 2000). Superando la visione tradizionale di leader come individuo che occupa una posizione apicale, il concetto di *leadership green* è stato recentemente esteso a tutti i membri dell’organizzazione, facendo riferimento al modello di leadership DAC (*direction, alignment e commitment*) (Drath et al., 2008; Van Velsor & Quinn, 2012). Secondo questa prospettiva, la leadership dovrebbe essere concepita come un processo di **co-creazione collettiva** a cui partecipano tutti i membri di una organizzazione; ogni attore organizzativo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi ecologici stabiliti, si coordina con i colleghi nello svolgimento delle proprie attività, ed è coinvolto rispetto alle tematiche ecologiche che sono di interesse per l’organizzazione (D’Amato & Roome, 2009).

Peraltro, già da tempo è stato riconosciuto come le questioni ambientali ricadano in primo luogo sotto la responsabilità di tutti i lavoratori, i quali sono ogni giorno a contatto con fonti di inquinamento e sono direttamente coinvolti nella gestione ambientale dell'organizzazione (Boiral, 2002). Un recente filone di ricerca ha pertanto esplorato come i lavoratori possano in prima persona contribuire e mostrare adesione alle politiche sostenibili dell'organizzazione, mediante la messa in atto di **comportamenti pro-ambientali** sul luogo di lavoro (Jackson & Seo, 2010; Russell & Griffiths, 2008; Tudor, Barr, & Gilg, 2008). Nello specifico, i comportamenti *green* degli *employees* sono stati definiti come “azioni e comportamenti messi in atto dai lavoratori, che contribuiscono in maniera positiva o negativa alla SA” (Ones & Dilchert 2012a, p.87). Nell'ambito di questa letteratura, alcuni autori hanno proposto di estendere alle tematiche ecologiche il costrutto di “cittadinanza organizzativa”, parlando di comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente (*Organizational Citizenship Behaviour towards the Environment – OCBE*) (Boiral, 2009; Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2009, p.246). Con questa espressione si riferiscono a iniziative volontarie pro-ambiente messe in atto al di fuori dei propri ruoli, compiti e mansioni lavorative. Questa estensione del più tradizionale costrutto di cittadinanza organizzativa permetterebbe di cogliere l'orientamento proattivo verso l'ambiente a livello individuale (Boiral, 2009). La letteratura sui *pro-environmental behaviour* e sugli *OCBE* è, però, ancora agli inizi; manca chiarezza sui determinanti di tali comportamenti (Boiral et al., 2015; Lo, Peters, & Kok, 2012), così come sugli interventi specifici in grado di promuoverli (Unsworth et al., 2013). Un ulteriore elemento di criticità riguarda la scarsa trasferibilità ai contesti organizzativi dei risultati raggiunti per favorire l'adozione di comportamenti pro-ambientali nei contesti domestici/privati (Lo et al., 2012; Lülfs & Hahn, 2014).

Per promuovere il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione rispetto alle tematiche ecologiche, un ruolo strategico di fondamentale importanza è stato recentemente riconosciuto

alla **funzione HR** (e.g. Bauer, Erdogan, & Taylor, 2012; Paillé, Chen, Boiral, & Jin, 2014). Diversi autori hanno sottolineato come tale funzione dovrebbe integrare la considerazione per le tematiche ecologiche all'interno delle proprie pratiche e allinearsi quindi agli obiettivi ecologici stabiliti dalla direzione (Dubois & Dubois, 2012b; Jackson & Seo, 2010; Staffelbach, Brugger, e Bähler, 2012; Truss & Gratton, 1994). L'assunzione di un ruolo strategico implica che la funzione HR si faccia promotrice della sostenibilità presso tutte le funzioni e unità organizzative in cui si articola l'organizzazione. Tra le attività più studiate in riferimento al tema della promozione della SA possiamo citare: la formazione, la valutazione della performance, il cambiamento della cultura organizzativa e la gestione delle ricompense (e.g., Daily & Huang, 2001; Dubois & Dubois, 2012b; Fernández, Junquera, & Ordiz, 2003; Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011).

Un discorso particolare merita la **formazione** della forza lavoro, riconosciuta come una leva cruciale per favorire processi di cambiamento organizzativo in generale (e.g., Madsen & Ulhøi, 2001) e per implementare nello specifico sistemi di gestione ambientale (Daily & Huang, 2001; Govindarajulu & Daily, 2004; Jabbour, Santos, & Nagano, 2008; Jabbour, Santos, & Nagano, 2010; Teixeira, Jabbour, & Jabbour, 2012). L'adozione di approcci di gestione ambientale richiede infatti un costante miglioramento della consapevolezza, delle abilità e delle competenze dei lavoratori, in riferimento ai compiti che viene loro richiesto di svolgere (Fernández et al., 2003). Il *training* sugli aspetti ambientali rappresenta “uno degli strumenti più importanti per sviluppare le risorse umane e facilitare la transizione verso una società più sostenibile” (Agenda 21, 1992, Chapter 36). Nonostante alcuni autori abbiano dimostrato la relazione positiva tra training e miglioramento della performance ambientale (Ji, Huang, Liu, Zhu, & Cai, 2012; Sarkis et al., 2010), la formazione della forza lavoro rimane ancora un argomento tenuto in secondo piano nella letteratura organizzativa (e.g., Sarkis et al., 2010; Teixeira et al., 2012). Peraltro, anche la funzione strategica del dipartimento HR

rimane un tema poco esplorato (e.g., Fernández et al., 2003; Jackson et al., 2011). Come sottolineato da Jackson e Seo (2010). “L’argomento SA non è tenuto in considerazione nelle agende di ricerca di molte aree della letteratura gestionale. L’ambito della gestione delle risorse umane è una delle aree gestionali meno impegnata a tale proposito” (p. 278). Queste considerazioni trovano riscontro nella pratica organizzativa, in riferimento alla quale si segnala come la funzione HR assume tendenzialmente un ruolo più di supporto che strategico rispetto alle tematiche ecologiche (Dubois & Dubois, 2012b).

### *Il livello interno*

Accanto al livello tecnico e a quello relativo al capitale umano, i contributi selezionati in questa rassegna hanno preso in esame dei temi che sono stati qui classificati come riconducibili a un “livello interno” della SA di impresa. Tale etichetta si giustifica con il fatto che i temi affrontati in questi contributi non riguardano aspetti “visibili” – e, in un certo senso, comunicabili all’esterno – dell’impegno vero della SA, quali possono essere i report prodotti dalle aziende o le misure e le soluzioni tecniche implementate; né si riferiscono alle condotte degli attori organizzativi. Piuttosto, le tematiche affrontate riguardano **aspetti “immateriali”**, caratterizzanti l’ambiente interno dell’organizzazione, riferibili ad esempio ai valori o agli orientamenti ecologici propri dell’azienda, così come trovano legittimazione e condivisione tra tutti i membri dell’organizzazione.

A questo livello, il tema più ricorrente in letteratura è quello del **commitment ambientale**. Definito come “quello che un’azienda sta facendo o ha fatto in riferimento alle questioni ecologiche” (Henriques & Sadorsky, 1999, p. 88), il concetto di *commitment* è stato utilizzato per descrivere il generale sforzo perseguito dall’azienda sulle tematiche ecologiche. In particolare, la letteratura in questo ambito documenta gli studi fatti per cercare di definire differenti possibili livelli di *commitment*, e per esplorare i fattori interni ed esterni che

possono influenzarlo, quali ad esempio il ruolo della direzione (Aragón-Correa, Matías-Reche, & Senise-Barrio, 2004) o degli stakeholders (Henriques & Sadowsky, 1999). Più in dettaglio, nella letteratura organizzativa e gestionale il *commitment* è stato concettualizzato e operazionalizzato in diversi modi. Sebbene la presenza di una politica ambientale sia la misura più ricorrente (Henriques & Sadowsky, 1996; Roy et al., 2001), altri autori hanno fatto riferimento alla generica implementazione di attività legate all'ambiente (Aragón-Correa et al., 2004), o alla compliance legislativa (Roy & Thérin, 2008). Indipendentemente dalla specifica misura adottata, sembra che il *commitment* ambientale venga principalmente associato a ciò che viene esplicitamente dichiarato da parte dell'azienda. Una prospettiva più complessa è stata recentemente proposta da Mesmer-Magnus, Viswesvaran e Wiernik (2012), i quali hanno definito il *commitment* ambientale come: "Il grado in cui l'organizzazione si dedica alla SA ed è disponibile a considerare l'argomento SA nelle sue operazioni e iniziative" (p.160). Secondo questi autori, il *commitment* concerne non soltanto il perseguimento di iniziative a favore dell'ambiente, bensì l'integrazione degli obiettivi ecologici nella *mission*, nelle operazioni e nelle funzioni organizzative. L'idea è che la SA dovrebbe venire radicata nei valori, nelle operazioni quotidiane e nella cultura dell'organizzazione (Bertels, Papania, & Papania, 2010).

Il concetto di **cultura organizzativa green** è stato utilizzato per comprendere come le organizzazioni "realizzano" la SA (Bertels et al., 2010; Daily & Huang, 2001; Linnelnuecke & Griffiths, 2010). La cultura sembra giocare un ruolo importante nell'implementazione di sistemi di gestione ambientale (Balzarova, Castka, Bamber, & Sharp, 2006; Daily & Huang, 2001), o nel promuovere comportamenti ecologici sul posto di lavoro (Zibarras & Ballinger, 2011). Peraltro, tale concetto è stato recentemente oggetto di discussione e critiche. In particolare, alcuni autori hanno lamentato un generale "impoverimento" e superficialità nell'utilizzo del termine nella letteratura sul *greening* organizzativo, evidenziando carenze a

livello concettuale, teorico e di misurazione del costrutto (Crane, 1995; Fernández et al., 2003; Harris & Crane, 200; Jackson et al., 2011).

Accanto alla nozione di cultura *green*, e sovrapponendosi in parte ad essa, negli anni più recenti hanno trovato qualche riferimento nella letteratura i concetti di identità e clima *green*.

L'**identità organizzativa *green*** fa riferimento al livello più consapevole della cultura (Hatch & Schultz, 2002), cioè all'immagine ecologica dell'azienda considerata nel suo complesso, così come viene autodefinita dall'organizzazione e legittimata dai suoi stessi membri.

Per quanto riguarda il concetto di clima *green*, esso è stato definito come “uno schema interpretativo relativo alla gestione e protezione ambientale che i membri costruiscono collettivamente in modo da dare senso ai loro comportamenti” (Chen, 2011, p. 388). Il concetto di clima organizzativo *green* coglie l’“atmosfera” che i membri dell'organizzazione percepiscono in riferimento agli obiettivi ecologici perseguiti. Esso è stato anche definito come “le percezioni condivise dei lavoratori rispetto alle politiche, procedure e pratiche pro-ambientali dell'organizzazione” (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2012, p. 498).

Se gli studi sull'identità appaiono più focalizzati sugli *outcomes* a livello organizzativo, in termini di performance, innovazione o vantaggio competitivo (Chang & Chen, 2013; Chen, 2011), le ricerche sul tema del clima *green*, si sono quasi esclusivamente focalizzate sugli *outcome* a livello individuale, in termini di coinvolgimento e incremento di comportamenti pro-ambientali dei lavoratori (Bissing-Olson, Iyer, Fielding, & Zacher, 2013; Lülfs & Hahn, 2014; Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014).

## 1.4 Discussione e conclusioni

### 1.4.1 Dimensioni “hard” vs. dimensioni “soft”

In questa rassegna, sono state considerate **diverse prospettive** sul **greening organizzativo**, in accordo con un approccio multi-disciplinare. Sono stati evidenziati molteplici aspetti legati al tema della SA di impresa. Tuttavia, alcune aree appaiono, ad oggi, meno esplorate di altre.

In sintesi, possiamo dire che l’area più studiata nella letteratura sul *greening* organizzativo, e in particolare nella letteratura di tipo economico-gestionale, sia quella relative alle “pratiche ambientali” (il livello tecnico/operativo nella mappa). Questo tipo di letteratura enfatizza quelle che possiamo chiamare dimensioni “**hard**” dell’attività di impresa, focalizzate sull’implementazione di **aspetti tecnici**, di **sistemi formali** e sull’adozione di una **prospettiva** prevalentemente **economica** nella discussione dei costi e benefici della SA.

Tuttavia, già da un po’ di tempo, si è cominciato a riconoscere come i problemi ambientali non possano essere affrontati esclusivamente come problemi tecnici, dal momento che essi sono causati e sostenuti dai comportamenti umani (Oskamp, 2000; Vlek, 2000). Come sottolineato da Ones e Dilchert (2012b), quello che le organizzazioni fanno dipende dalle decisioni, dai comportamenti e dalla performance dei loro membri. Le iniziative vengono decise dai diversi attori organizzativi: i leaders stabiliscono la strategia ambientale e decidono le politiche organizzative atte a perseguirla; le azioni organizzative, includendo anche quelle ambientali, sono attuate da tutti i membri dell’organizzazione. La SA, pertanto, non può essere “realizzata” solo attraverso l’adozione di interventi tecnici o formali, dal momento che essi richiedono “aggiustamenti della cultura organizzativa, dei sistemi di lavoro, dei comportamenti dei lavoratori sul posto di lavoro, così come del modo in cui i lavoratori pensano e si rapportano all’azienda e al loro lavoro” (Dubois & Dubois, 2012a, p. 481).

Accanto a un approccio “*hard*”, sembra dunque essenziale valorizzare un’altra prospettiva, relativa a quelle che possiamo chiamare dimensioni “*soft*” dell’attività di impresa (il livello

del capitale umano nella mappa). Il precedente capitolo ha messo in evidenza come questi aspetti siano più recenti, meno esplorati e riconosciuti nella letteratura gestionale e organizzativa.

Queste **dimensioni** appaiono più “vicine” all’ambito della **psicologia del lavoro e delle organizzazioni**, una disciplina spesso trascurata e ritenuta ancora poco rilevante quando si tratta di comprendere e risolvere questioni legate alle tematiche ecologiche (Clayton & Brook, 2005; Gifford, 2008; Spence & Pidgeon, 2009).

Peraltro, quello che sembra emergere dal presente lavoro è una sorta di “scollamento”, nelle ricerche sul tema della SA di impresa, tra dimensioni “*hard*” e “*soft*”, così come tra aspetti riferiti al livello “organizzativo” e dimensioni proprie del livello “individuale”.

Quello che sarebbe dunque auspicabile è una **integrazione** degli aspetti “*hard*” e degli aspetti “*soft*” nella ricerca e nella pratica organizzativa, favorendo collaborazioni multidisciplinari, secondo una prospettiva di complementarità piuttosto che di contrapposizione.

#### *1.4.2 Il gap fra il commitment dichiarato e le pratiche reali*

Accanto allo “scollamento” fra dimensioni “*hard*” e “*soft*” di impresa, la presente rassegna ha messo in evidenza un ulteriore aspetto di particolare problematicità.

Questo concerne la confusione concettuale che caratterizza il livello interno della “SA di impresa”, la regione della mappa relativa all’orientamento ecologico dell’organizzazione.

Nel tentativo di caratterizzare lo sforzo ecologico delle organizzazioni, in letteratura vengono utilizzati diversi concetti; tra i più menzionati, quelli di *commitment*, strategia e cultura.

L’utilizzo di tali concetti appare però superficiale e confuso; mancano definizioni univoche e metodi di misurazione specifici, con la conseguenza che tali costrutti vengono utilizzati in maniera spesso sovrapposta e ambigua.

Tale confusione concettuale rispecchia la pratica, dove termini come “cultura *green*”, “valore dell’ecologia” e “*commitment* ambientale”, vengono ormai ampiamente utilizzati e “dati per scontati” dalle aziende, senza una reale riflessione sul significato che tali concetti si portano dietro. Il rischio è che la SA diventi soltanto una etichetta, necessaria per rimanere sul mercato perché “così fan tutte le aziende” ma dietro la quale i processi reali rimangono sostanzialmente inalterati.

Questo rischio è stato sottolineato in letteratura come il “*gap*” tra quello che le organizzazioni dicono di fare a proposito della loro gestione ambientale, lo sforzo o il *commitment* **dichiarato** e pubblicizzato, e le **reali pratiche operative quotidiane** (e.g. Christmann & Taylor, 2006; Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010).

Questo *gap* porta con sé una molteplicità di domande relative a come le aziende “realizzano” effettivamente la SA. Più in particolare, che significato assume il tema della SA per le imprese? Cosa significa che il tema della SA viene realmente integrato nelle strategie e nelle pratiche dell’azienda? Utilizzando un termine spesso abusato, cosa significa sviluppare una “cultura di impresa orientata alla SA” (se peraltro di cultura della SA si può effettivamente parlare)?

Queste questioni rappresentano il cardine del presente progetto di dottorato, e saranno oggetto di indagine nella seconda parte della tesi.



## CAPITOLO 2

# “Sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”: uno studio sulle rappresentazioni sociali legate ai due concetti

### 2.1 Introduzione

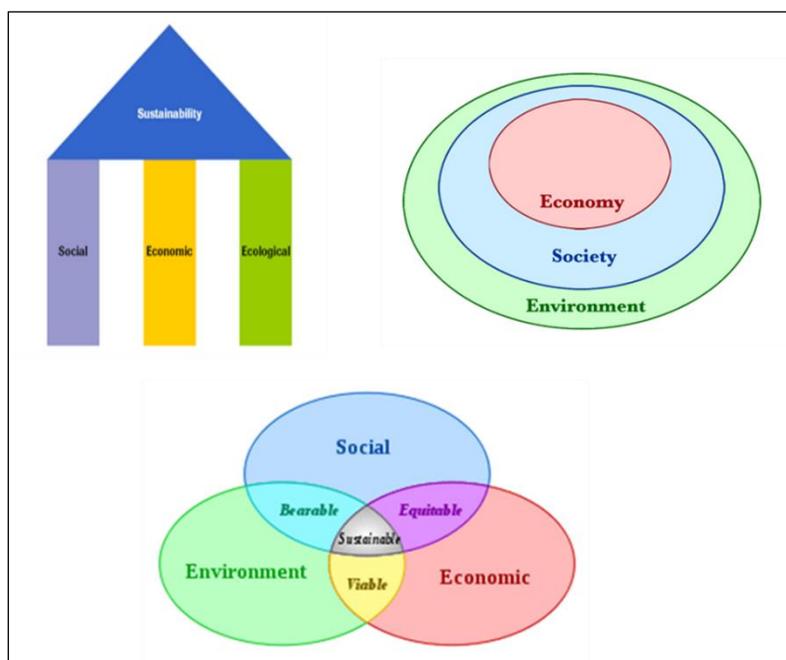
Nel dibattito inerente i problemi ambientali e socio-economici legati alla modernità, oggi è quasi impossibile non imbattersi nei concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”. Come sottolineato da Schmit, Fegley, Esen, Scramm e Tomassetti (2012) – non senza una vena polemica – l’idea di sostenibilità viene utilizzata per caratterizzare qualsiasi tipo di cosa:

*“People are applying the idea (or at least the word) of sustainability to all facets of the world. There is environmental sustainability, corporate sustainability, sustainable accounting, sustainable investment, sustainable decision making, sustainable development, sustainable growth, sustainable consumption and the list goes on”* (p. 61).

Il termine “sostenibilità” trova le sue origini nel XIX° secolo nel campo forestale, dove per la prima volta è stata introdotta l’idea di raccolto sostenibile, cioè una forma programmata di taglio dei boschi in grado di assicurare la continuità della produzione di legname nel corso del tempo (Bonnes, Passafaro, & Carrus, 2006). Il concetto più specifico di “sviluppo sostenibile” ha però guadagnato la sua attuale ampia popolarità solo successivamente, con la pubblicazione nel 1987 del cosiddetto **Rapporto Brundtland** – intitolato *Our Common Future* – da parte della Commissione mondiale delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (“Summit della terra”). Il *report* ha introdotto e definito lo sviluppo sostenibile come una forma di sviluppo che “soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 8). Il fondamento del rapporto Brundtland è stato il

riconoscimento dell'insostenibilità dell'attuale *trend* economico e *standard* di vita, e dunque la necessità di perseguire una differente modalità di crescita economica, che sia in grado di integrare l'orientamento allo sviluppo materiale e all'accrescimento della ricchezza con le preoccupazioni verso la salvaguardia dell'ambiente e il perseguimento della giustizia sociale. Diventando l'aspetto centrale del concetto di sostenibilità, **le tre dimensioni – economica, ambientale e sociale** – sono state rappresentate in diversi modi: come pilastri, come cerchi concentrici o come cerchi sovrapposti (Beauregard, 2003) (vedi Figura 2.1).

**Figura 2.1: Rappresentazione delle tre dimensioni costitutive dell'idea di sviluppo sostenibile (ambiente, economia e società)<sup>1</sup>**



A partire dalla pubblicazione del rapporto Brundtland, l'idea di sostenibilità e di sviluppo sostenibile hanno guadagnato accettazione generale.

Tuttavia, nonostante il loro ampio e diffuso utilizzo, **i due concetti** sono stati **oggetto** di **discussione** negli ultimi decenni. Le critiche hanno riguardato principalmente due questioni: da un lato, l'osservazione circa l'implausibilità della proposta di uno sviluppo sostenibile, data l'insanabile **contraddizione**, per alcuni, tra l'idea di crescita economica, da una parte, e di protezione ambientale e diritti sociali, dall'altra (Hopwood, Mellor, O'Brien, 2005;

<sup>1</sup>Fonte: <http://www.socialwatch.org/node/12477>

O’Riordan, 1985; Lee, McNeill, & Holland, 2000; Lélé, 1991; O’Riordan, 1985; Redclift, 2005) dall’altro lato, la **confusione concettuale** propria delle definizioni associate ai due concetti (e.g., Faber, Jorna & Van Engelen, 2005; Phillis & Andriantiatsaholiniana, 2001).

Come sottolineato in maniera critica da Uzzell e Rätzl (2009), accezioni “ampie” e “vaghe” permettono di coprire idee ed opinioni divergenti e di adattarsi a diversi tipi di obiettivi.

Avvantaggiandosi dell’ambiguità insita nei due concetti:

*“Environmentalists, governments, economic and political planners and business people use ‘sustainability’ or ‘sustainable development’ to **express** sometimes **very diverse visions** of how economy and environment should be managed” (Adams, 2006, p. 3).*

Ancora, come sottolineato da Robinson (2004):

*“**Differences in views** about the meaning and value of sustainability are rooted partly in **different philosophical and moral conceptions** of the appropriate way to conceive of the relationship between humanity and nature. This means that **what can and should be done to achieve a sustainable society is not fundamentally a scientific or technical issue**. And this in turn has important implications for the way we conceive of the role of science, and indeed expertise in general, in addressing these dilemmas. In this way, the sustainability debate connects to a larger **set of issues about science and knowledge in modern society**. In common with virtually every discipline in the social sciences and humanities, debates over sustainability span a spectrum between an empirically based view of science as, in the main, telling us true things about the real world, and a more sceptical, and relativistic perspective that argues that scientific understanding is, to some degree at least, socially constructed (p. 379).*

La precedente affermazione rende evidente l’importanza di considerare il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile non soltanto da un punto di vista tecnico e scientifico. La **comprensione** che le persone hanno di loro stesse e degli altri è per sua natura **sociale e collettiva**; ogni oggetto è infatti un oggetto sociale, socialmente costruito e mediato da un insieme di **significati culturalmente condivisi**. Per comprendere appieno il concetto di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile” diventa allora importante considerare l’insieme di criteri, impliciti ed espliciti, attraverso cui le persone si rappresentano e fanno esperienza della realtà esterna.

In linea con le precedenti considerazioni, l'obiettivo del presente capitolo è quello di **approfondire** il **significato** dei concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”, analizzandoli da una prospettiva socio-psicologica.

In particolare, verrà presentata una ricerca articolata intorno alla prospettiva teorica delle **Rappresentazioni Sociali** (Moscovici, 1984) (RS da ora in poi). Questo contributo si colloca dunque nell'ambito degli “studi sociali sulla sostenibilità” (Castro, 2006; 2014), un campo di indagine focalizzato sui “fattori socio-demografici, sui valori, sulle credenze e gli altri costrutti socio-psicologici legati al tema dell'ecologia” (Dietz, Stern, & Guagnano, 1998, p. 451).

La teoria delle RS è stata recentemente applicata allo studio di differenti questioni legate al tema della promozione di una sensibilità organizzativa *green*; per citarne alcune: l'*environmental concern*, il risparmio energetico e più in generale il tema dell'energia, il rischio ambientale e i cambiamenti climatici (e.g., Bauer & Gaskell 2008; Callaghan, Moloney, & Blair, 2012; Castro, 2006; Castro & Gomes 2005; Sherry-Brennan, Devine-Wright, & Devine-Wright, 2010). Tuttavia, sembra che ad oggi tale prospettiva teorica non sia stata ancora utilizzata per esplorare il significato dei concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”.

Una chiara definizione e comprensione dei due concetti rappresenta peraltro il primo passo per definire delle strategie (ad esempio comunicative) volte a promuovere comportamenti pro-ambientali, evitando la confusione tra termini sovrapposti e garantendo un linguaggio comune per professionisti e ricercatori afferenti a diverse discipline (Connelly, 2007).

## 2.2 La teoria delle Rappresentazioni Sociali

La teoria delle RS è stata introdotta da **Moscovici** (1961-1976) a partire dallo studio delle rappresentazioni della psicoanalisi in diversi gruppi sociali.

Nella sua opera "*La psychoanalyse, son image et son publique*" (1961), Moscovici distingue due visioni differenti della società, ossia due "universi" contrapposti: l'universo reificato e l'universo consensuale.

L'universo reificato è il mondo della scienza; esso fa riferimento alle forme di conoscenza omogenee e consolidate nel tempo che costituiscono l'insieme delle regole, delle credenze, dei valori trasmessi in modo uniforme agli individui di una collettività e cristallizzati nelle istituzioni, con l'obiettivo di preservare e mantenere stabile il sistema sociale.

Al contrario, l'universo consensuale è quello delle rappresentazioni sociali; esso fa riferimento alle forme di conoscenza soggettive condivise dai membri di una comunità.

Secondo l'autore per creare una rappresentazione sociale della realtà, si parte da una specie di "dato grezzo"; ne deriva che la rappresentazione non viene creata dal nulla, bensì trasformata sulla base del materiale già esistente, mediante un processo di ricostruzione della realtà.

Più in particolare, le RS vengono elaborate nel corso di scambi e interazioni tra gli attori, con lo scopo di rendere familiare e comunicabile qualcosa di inconsueto e ignoto.

Considerando tale funzione delle RS, l'autore individua due processi generativi dai quali queste ultime trarrebbero origine: l'ancoraggio e l'oggettivazione.

Il primo processo opera attraverso le forme di conoscenza e gli schemi condivisi da un gruppo di individui appartenenti a una medesima cultura di riferimento; lo scopo è quello di integrare ciò che è inconsueto, accettandolo e classificandolo secondo le categorie sociali utilizzate nella comunità di appartenenza. Per Moscovici "ancorare" significa dunque classificare, dare un nome, etichettare e collocare in una categoria già data, al fine di immaginare e rappresentare ciò che è nuovo, diverso ed estraneo, riducendo la paura dovuta al senso di non

familiarità. Le cose non classificate e prive di nome vengono infatti sperimentate come aliene, inesistenti e minacciose.

Il processo di ancoraggio opera attraverso una modificazione della natura dell'oggetto, che per poter essere accettato, deve passare attraverso una specie di "filtro" posto dalla cultura di riferimento, costituito dall'insieme di valori, norme, credenze condiviso dai membri della comunità di appartenenza.

L'oggettivazione costituisce un'altra forma per rendere noto l'ignoto, dando concretezza all'oggetto sociale in questione mediante un processo di figurazione, cioè attraverso la sostituzione del concetto con un'immagine conosciuta. Secondo Moscovici l'oggettivazione prevede innanzitutto la selezione degli elementi salienti che definiscono l'oggetto della rappresentazione e un disancoraggio degli stessi dal contesto di appartenenza, per adattarli a un nuovo contesto maggiormente comprensibile. Successivamente diventa essenziale la costruzione di un nucleo figurativo, un complesso di immagini che riproduca in maniera visibile un complesso di idee; a tale scopo si utilizzano immagini, parole e schemi familiari per favorire l'assimilazione e la comprensione dell'oggetto sociale. Infine attraverso un processo di naturalizzazione, lo schema figurativo in questione passa dall'essere una figurazione astratta di un fenomeno all'esserne una espressione iconografica diretta; le persone, citando l'oggetto sociale, fanno direttamente riferimento all'immagine ad esso associata.

Tra gli sviluppi più recenti della teoria delle RS, l'**approccio strutturalista** della scuola di **Aix-en-Provence** ha trovate particolare applicazione (Abric, 1987; Abric, 1994; Flament 1989; Flament, 1994).

Secondo **Teoria del nucleo centrale** della RS, l'organizzazione di ogni rappresentazione sociale, è legata al funzionamento di un doppio sistema: il sistema centrale e il sistema periferico.

Il sistema centrale, o nucleo figurativo, costituisce la parte condivisa ed omogenea della rappresentazione e svolge tre diverse funzioni: i) stabilizzatrice, per dare coerenza e stabilità alla rappresentazione; ii) generativa, per definire il contenuto della rappresentazione e rendere possibili i cambiamenti; iii) organizzativa, per definire i legami che intercorrono tra gli elementi della rappresentazione.

Secondo Flament: "...il sistema centrale non è un semplice principio organizzativo, ma una struttura (nel senso stretto della parola), che attribuisce un significato all'intera rappresentazione, inclusi tutti gli elementi disponibili al cambiamento" (1994, p. 104).

Il sistema periferico, essendo più flessibile, permette l'adattamento della rappresentazione al contesto e ai cambiamenti ambientali. Il sistema periferico è caratterizzato dagli elementi più accessibili della rappresentazione, comprendendo le opinioni, le credenze o gli stereotipi concernenti il nucleo.

Anche questo secondo sistema adempie diverse funzioni: concretizzare, regolarizzare e rendere accettabile la variabilità fra gli individui. Attraverso di esso si rende possibile, da un lato, tradurre in comportamenti gli elementi del nucleo figurativo; dall'altro lato, lasciare spazio e integrare nella rappresentazione l'esperienza e il vissuto personale.

Quindi, secondo l'approccio strutturale, ogni rappresentazione sociale è costituita sia da elementi stabili nel tempo e resistenti a pressioni esterne, che danno consistenza e continuità; sia da elementi periferici, suscettibili di cambiamento durante la comunicazione e variabili secondo i diversi contesti.

A partire dalla sua formulazione originale, la teoria delle RS ha influenzato ricercatori afferenti a discipline diverse. In particolar modo, la teoria ha trovato applicazione nello studio di nuove aree di interesse e nello studio di fenomeni complessi, portatori di cambiamento sociali e culturali. Come affermato da Moscovici, la teoria della RS "*hopes to elucidate the*

*links which unite human psychology with contemporary social and cultural questions*” (1998, p.241). La teoria delle RS ha pertanto il potenziale di affrontare problemi sociali attuali, promuovere l'*engagement* (Moscovici & Marková, 1998, p. 405) e interventi di tipo pratico (e.g. Krause, 2002).

Questa teoria fornisce dunque un *framework* utile per analizzare la comprensione pubblica dei concetti di “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”, ed esplorare come il dibattito su tali tematiche si sia diffuso nella società odierna.

## **2.3 La ricerca**

### *2.3.1 Obiettivi e metodo*

L'obiettivo di questa ricerca è stato quello di **esplorare** le **RS** relative ai **concetti** di “**sostenibilità**” e di “**sviluppo sostenibile**”, in modo da chiarire i significati sociali attribuiti ai due termini.

A tal fine, si è scelto di fare riferimento all'approccio strutturale della Teoria del nucleo centrale della RS, utilizzando il **metodo** delle **associazioni libere**.

Vergès e Abric, i due principali esponenti dell'approccio strutturalista, propongono due differenti metodologie. Secondo Vergès è sufficiente fare evocare in maniera libera ai soggetti una lista di associazioni relativa a ciò di cui si vuole cogliere la rappresentazione, assumendo che le parole più importanti siano quelle citate per prime. Abric rifiuta tale assunto, dichiarando necessario far gerarchizzare ai soggetti le associazioni, chiedendo loro esplicitamente di ordinarle sulla base dell'importanza attribuita a ciascuna.

Nella presente ricerca si è scelto di utilizzare il **metodo** proposto da **Vergès** (2002), ritenendo che il compito aggiuntivo di gerarchizzazione, oltre ad essere più complicato e lungo, potesse facilitare la messa in atto di meccanismi di desiderabilità sociale e dunque non permettere una

rilevazione adeguata degli elementi spontanei e immediatamente presenti nella mente delle persone quando pensano alla parola "sostenibilità" o "sviluppo sostenibile".

In base al metodo proposto da Vergès, è possibile indagare la rilevanza delle associazioni attraverso l'esame di due indici: la **frequenza** di una parola e l'**importanza** della stessa. La frequenza è relativa al numero di volte con la quale viene citata dai rispondenti una determinata associazione; l'importanza viene definita dal rango di apparizione, cioè dalla posizione occupata dalla parola in questione nella lista di ogni rispondente. Nello specifico, un alto livello di importanza risulta associato a un basso rango e viceversa.

Come mostrato in Figura 2.2, l'incrocio dei due parametri consente di definire **quattro quadranti**. Gli elementi evocati con un'alta frequenza e con un alto grado di importanza, costituiscono il **nucleo centrale**, la parte fondamentale della rappresentazione. Gli elementi con un basso livello di importanza ma citati con un'alta frequenza costituiscono la **prima periferia**, mentre la **seconda periferia** risulta costituita dalle parole poco frequenti e poco importanti. L'ultimo quadrante è rappresentato dagli **elementi di contrasto**, evocati da pochi intervistati ma considerati dagli stessi come molto importanti.

**Figura 2.2: La struttura delle rappresentazioni sociali**

	ALTA IMPORTANZA	BASSA IMPORTANZA
ALTA FREQUENZA	<b>NUCLEO CENTRALE</b>	<b>PRIMA PERIFERIA</b>
BASSA FREQUENZA	<b>ELEMENTI DI CONTRASTO</b>	<b>SECONDA PERIFERIA</b>

### 2.3.2 *Dettagli sul fieldwork*

Per la realizzazione della ricerca è stato reclutato un campione di studenti dell'Università degli studi di Milano-Bicocca. In particolare, hanno partecipato **736 studenti** di differenti facoltà (economia, psicologia, sociologia e scienze dell'educazione). Agli studenti è stato chiesto di completare un **questionario** carta e matita, somministrato collettivamente in aula prima dell'inizio delle lezioni. Il numero medio di rispondenti per aula è stato di circa 100

studenti; ciascuno studente riceveva in maniera casuale un questionario con la parola stimolo “sostenibilità” o con la parola stimolo “sviluppo sostenibile”. Il questionario (vedi Appendice 1) includeva due parti. Nella prima parte, i rispondenti svolgevano il compito di associazione libera; la consegna specifica era di scrivere le prime cinque parole che venivano associate alla parola “sostenibilità” o “sviluppo sostenibile” (a seconda della versione assegnata). La seconda parte raccoglieva alcune informazioni socio-demografiche, come il genere, l’età e la disciplina del corso di laurea.

La raccolta dei dati è avvenuta nel periodo Novembre-Dicembre 2014. In Tabella 2.1, si fornisce un quadro riassuntivo sui partecipanti che hanno preso parte alla ricerca. Nello specifico, 369 studenti hanno risposto alla parola stimolo “sostenibilità”, mentre 367 studenti hanno risposto alla parola stimolo “sviluppo sostenibile”. Come si può osservare, i due sottogruppi sono equiparabili per quanto riguarda le loro caratteristiche.

**Tabella 2.1: Le caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti (% di colonna)**

	TOT	“SOSTENIBILITÀ”	“SVILUPPO SOSTENIBILE”	
<b>Dimensione del campione</b>	736	369	367	
<b>Genere</b> Maschio Femmina	34% 66%	35,5% 64,5%	32,5% 67,5%	$X^2(1)=0,731$ $p=0,393$
<b>Età</b>	20,68 (M) ± 3,99 (SD)	20,60 (M) ± 3,18 (SD)	20,76 (M) ± 4,69 (SD)	$T(-0,529)=1,23$ $p=0,597$
<b>Corso di laurea</b> Economia Psicologia Sociologia Scienze dell’educazione	32,6% 46,1% 15,2% 6,1%	32,2% 45,5% 15,7% 6,5%	33,0% 46,6% 14,7% 5,7%	$X^2(3)=0,381$ $p=0,944$

### 2.3.3 L’analisi del compito di associazione libera: il software Evoc2000

Per analizzare le associazioni libere e dunque esplorare la rappresentazione dei concetti di “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”, è stato utilizzato il programma **EVOC2000**, realizzato da Vergès specificatamente per l’analisi delle evocazioni (Vergès, Scano & Junique, 2002).

La procedura per il trattamento dei dati prevede la creazione preliminare di un documento (Excel o Word) che raccoglie le associazioni evocate da ciascun rispondente. Ai fini del

presente lavoro sono stati creati due fogli Excel e sono state condotte analisi separate per le due parole stimolo. A partire dal documento Excel iniziale il programma EVOC2000 permette di creare il vocabolario utile per condurre l'analisi. Prima di essere utilizzato per le analisi vere e proprie, il vocabolario viene corretto da eventuali errori e parole doppie, ripulito e ordinato, assimilando le associazioni con lo stesso significato. Per fare qualche esempio, nella presente ricerca si sono assimilati i plurali ai singolari (ad es. bisogni → bisogno), gli aggettivi e i verbi ai sostantivi (ad es. aiutare → aiuto, altruista → altruismo), e accorpati i sinonimi (ad es. macchine → automobili, denaro → soldi).

Il vocabolario finale viene sottoposto ad analisi attraverso l'utilizzo di specifici sottoprogrammi. In particolare, il primo passaggio è rappresentato dall'esplorazione della distribuzione delle frequenze e del rango delle parole citate, al fine di identificare 3 indici: il valore soglia della frequenza minima, il valore soglia della frequenza intermedia e il rango medio. Questi 3 indici vengono utilizzati per identificare le 4 partizioni della rappresentazione sociale: le parole con alta frequenza ( $>$  alla frequenza intermedia) e alta importanza ( $<$  al rango medio), le parole con alta frequenza ( $>$  alla frequenza intermedia) ma bassa importanza ( $>$  al rango medio), le parole con alta importanza ( $<$  al rango medio) ma bassa frequenza (compresa tra la frequenza intermedia e la frequenza minima) e le parole con bassa frequenza (compresa tra la frequenza intermedia e la frequenza minima) e bassa importanza ( $>$  al rango medio).

In Tabella 2.2 si riportano per entrambe le parole stimolo, i dati relativi al numero totale delle occorrenze, al valore della frequenza minima, al valore della frequenza intermedia e al valore del rango medio.

**Tabella 2.2: Informazioni su valori soglia di frequenza e rango**

	<b>SOSTENIBILITÀ</b>	<b>SVILUPPO SOSTENIBILE</b>
<b>Numero totale delle occorrenze</b>	1777	1781
<b>Rango medio</b>	2,96	2,97
<b>Frequenza minima</b>	7	8
<b>Frequenza intermedia</b>	18	15

## **2.4 I risultati**

La Figura 2.3 mostra la struttura della rappresentazione sociale relativa alla parola stimolo “sostenibilità” e alla parola stimolo “sviluppo sostenibile”. Per gli obiettivi della presente ricerca, si è deciso di considerare i rispondenti nella loro totalità e non confrontare specifici sottogruppi del campione (differenziati ad esempio per genere o età).

Partiremo con una breve descrizione delle due rappresentazioni separatamente. Procederemo poi col comparare le strutture delle due rappresentazioni, sottolineando similarità e differenze nelle associazioni elicitate dai rispondenti.

Per facilitare il confronto, per ogni coppia di quadranti (ad esempio “nucleo centrale di sostenibilità” vs. “nucleo centrale di sviluppo sostenibile”), sono state evidenziate: in **nero** le parole uguali in entrambe le rappresentazioni, in **blu** le associazioni che caratterizzano esclusivamente la parola stimolo “sostenibilità” e in **rosso** le associazioni che caratterizzano esclusivamente la parola stimolo “sviluppo sostenibile”.

Figura 2.3<sup>2</sup>: La struttura della rappresentazione sociale di "sostenibilità" e di "sviluppo sostenibile"

	SOSTENIBILITÀ						SVILUPPO SOSTENIBILE					
	ALTA IMPORTANZA			BASSA IMPORTANZA			ALTA IMPORTANZA			BASSA IMPORTANZA		
	NUCLEO CENTRALE	F	I	PRIMA PERIFERIA	F	I	NUCLEO CENTRALE	F	I	PRIMA PERIFERIA	F	I
A L T A  F R E Q U E N Z A	Ambiente	192	2.1	Natura	55	3.1	Ambiente	153	2.2	Inquinamento	50	3.2
	Ecologia	108	1.9	Risorse	35	3.2	Ecologia	113	2.0	Futuro	42	3.5
	Aiuto	80	2.3	Inquinamento	27	3.4	Natura	72	2.7	Progresso	41	3.1
	Sviluppo	49	2.5	Terra	24	3.1	Riciclo	51	2.8	Aiuto	33	3.0
	Sostegno	46	2.9	Impegno	22	3.8	Rispetto	50	2.7	Economia	32	3.0
	Energia	45	2.8	Progresso	23	3.3	Energia	40	2.8	Risparmio	31	3.3
	Economia	41	2.8	Risparmio	22	3.0	Energia rinnovabile	22	2.3	Terra	26	3.8
	Riciclo	40	2.8	Verde	21	3.2	Crescita	22	2.5	Risorse	24	3.3
	Rispetto	40	2.9	Futuro	19	3.5	Raccolta differenziata	17	2.8	Collaborazione	22	3.1
	Collaborazione	25	2.8				Innovazione	16	2.4	Giustizia	21	3.4
	Amicizia	18	2.8							Benessere	20	4.1
										Solidarietà	18	3.3
										Acqua	17	3.4
									Tecnologia	16	3.3	
									Verde	15	3.4	
B A S S A  F R E Q U E N Z A	ELEMENTI DI CONTRASTO	F	I	SECONDA PERIFERIA	F	I	ELEMENTI DI CONTRASTO	F	I	SECONDA PERIFERIA	F	I
	Ecosistema	11	2.5	Famiglia	14	2.9	Miglioramento	14	2.1	Salvaguardia	14	3.2
	Eco-sostenibilità	9	1.6	Attenzione	14	3.4	Sostenibilità	14	2.1	Ricerca	14	3.6
	Possibilità	8	2.8	Sociale	14	3.4	Pulizia	12	2.3	Impegno	13	3.1
	Responsabilità	8	2.9	Solidarietà	13	3.4	Sviluppo	11	2.8	Ecosistema	12	3.1
	Sviluppo sostenibile	8	1.6	Progetti	13	3.7	Azienda	9	2.8	Vita	11	4.1
	Pulizia	7	2.7	Giustizia	12	3.2	Soldi	8	2.3	Salute	10	3.6
				Costi	11	3.4				Eco-sostenibilità	9	3.0
				Altruismo	11	3.5				Sostegno	9	3.0
				Rifiuti	10	3.7				Pannelli solari	9	3.4
				Lavoro	10	3.9				Possibilità	8	4.3
				Società	9	3.3						
				Salute	9	3.8						
				Azienda	8	3.3						
				Raccolta differenziata	8	3.9						
				Benessere	8	3.9						
				Salvaguardia	8	4.0						
			Umanità	8	4.4							
			Consumi	7	3.0							
			Acqua	7	4.0							

#### 2.4.1 La rappresentazione sociale di "sostenibilità"

Osservando la Figura 2.3, si può notare come il nucleo centrale di "sostenibilità" sia primariamente caratterizzato dal **significato ecologico** del termine. In particolare, come parole più frequenti e importanti, troviamo "ambiente" ed "ecologia"; anche "energia" e "riciclo" compaiono con una frequenza piuttosto elevata. Accanto agli aspetti ecologici, tra gli aspetti più centrali della rappresentazione, vengono riconosciuti alcuni **elementi sociali**, come è possibile notare dalla presenza delle parole "aiuto", "collaborazione" e "amicizia". Sostenibilità viene associata anche a "rispetto" e "sostegno"; quest'ultima associazione enfatizza il **significato etimologico** del concetto di "sostenibilità" come qualcosa da

<sup>2</sup> Legenda: F=Frequenza, I=importanza (rango)

“sostenere” e da “supportare” (dal Latino *sustĭnĕre*). Interessante anche il riferimento alla parola “sviluppo” che lega direttamente il concetto di “sostenibilità” al concetto di “sviluppo sostenibile” (come anche le parole “economia” e “riciclo”).

La prima periferia evidenzia altre associazioni frequenti e rappresenta una estensione e specificazione del nucleo centrale. Due significati risultano comunque ancora “dominanti”: la dimensione ecologica, come espresso dalle parole “natura”, “risorse”, “inquinamento”, “terra” e “verde” e l’idea di sviluppo, come espresso dalle parole “progresso” e “futuro”. In questo quadrante troviamo inoltre le parole “impegno” e “risparmio”, che sottolineano il lato dell’*engagement* personale e i benefici economici che ne possono derivare; si tratta comunque di riferimenti più “marginali”, a conferma del ruolo meno importante nella caratterizzazione della “sostenibilità” della dimensione economica.

Gli elementi di contrasto conferiscono alla parola “sostenibilità” un significato più vago e generico, nel senso di elusivo, come espresso dalle parole “ecosistema”, “eco-sostenibilità”, “possibilità” e “responsabilità”. Sebbene in pochi casi, i partecipanti hanno anche citato il concetto di “sviluppo sostenibile”.

Per quanto concerne l’ultimo quadrante – la seconda periferia – esso appare dominato da parole che enfatizzano gli aspetti sociali, come “famiglia”, “solidarietà”, “giustizia”, “altruismo”, “sociale” e “società”. Nonostante questi ultimi rappresentino gli elementi più periferici della struttura della rappresentazione sociale, essi evidenziano ancora il significato sociale legato al concetto di “sostenibilità”.

#### 2.4.2 *La rappresentazione sociale di “sviluppo sostenibile”*

Il nucleo centrale della parola “sviluppo sostenibile” è quasi esclusivamente focalizzato sugli **aspetti ecologici** attraverso le parole “ambiente”, “ecologia” e “natura” “riciclo”, “energia”, “energia rinnovabile” e “raccolta differenziata”. Accanto agli aspetti ecologici, i partecipanti

hanno fatto riferimento anche al **significato etimologico** del concetto, attraverso le parole “**crescita**” e “**innovazione**”, che rimandano anche a dimensioni “economiche”.

La prima periferia appare più eterogenea rispetto al nucleo centrale. Le parole “futuro” e “progresso” sottolineano, ancora, il significato etimologico di sviluppo. Troviamo inoltre un riferimento ad aspetti ecologici – attraverso le parole “inquinamento”, “terra”, risorse”, “acqua” e “verde” – un riferimento ad **aspetti sociali** - attraverso le parole “collaborazione”, “aiuto”, “giustizia e “solidarietà”– e un riferimento ad **aspetti economico-pragmatici**, attraverso le parole “economia”, “risparmio” e “tecnologia”.

Gli aspetti pragmatici ed “economicamente connotati” caratterizzano ancora gli elementi di contrasto, dove si nota la presenza della parola “azienda” e “soldi”. In questo terzo quadrante, vediamo ancora il riferimento al significato etimologico di “sviluppo” e l’esplicito riferimento all’altra parola stimolo “sostenibilità”.

Infine, la seconda periferia appare caratterizzata da parole più elusive, quali “eco-sistema”, “eco-sostenibilità”, “sostegno”, “possibilità”, “impegno” e “salvaguardia”, e dal significato etimologico di sostenibilità come “sostegno”.

#### *2.4.3 Un confronto tra le due rappresentazioni sociali*

L’analisi delle due RS ha messo in evidenza **un reciproco riferimento** tra i due concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile” e il riconoscimento per entrambi del rispettivo **significato etimologico** di “sostegno” e “sviluppo”.

In entrambe le rappresentazioni abbiamo inoltre visto la centralità degli aspetti ecologici. Tuttavia, **la dimensione ambientale** risulta **più fortemente** presente nel caso della rappresentazione del concetto di “**sviluppo sostenibile**” rispetto a quanto avviene nel caso della “sostenibilità”. Nel primo caso, possiamo innanzitutto notare una maggiore varietà e specificità nelle associazioni prodotte; accanto ad associazioni più generali quali “ambiente”

ed “ecologia” abbiamo infatti visto altre associazioni più specifiche quali “energie rinnovabili”, “raccolta differenziata” e “inquinamento”. Inoltre, nei quadranti dove compaiono le stesse associazioni, le frequenze tendono ad essere maggiori (in alcuni casi il doppio) per le parole associate a “sviluppo sostenibile” rispetto a quelle associate a “sostenibilità” (si veda ad esempio il confronto tra le prime periferie).

Inoltre, la **dimensione economico-pragmatica** sembra più fortemente enfatizzata nel concetto di “**sviluppo sostenibile**” che di “sostenibilità”. Se per entrambe le parole stimolo vi è un generale riferimento alle parole “economia” e “risparmio”, nel caso di “sviluppo sostenibile” i partecipanti hanno citato con una frequenza e una importanza piuttosto elevate altre parole, quali “innovazione”, “tecnologia”, “azienda” e “soldi”.

Più propria della rappresentazione di “**sostenibilità**” appare invece essere la **connotazione “sociale”**. Certo, gli aspetti sociali hanno trovato un qualche riferimento in entrambe le rappresentazioni; più nello specifico, la prima periferia di “sostenibilità” e la seconda periferia di “sviluppo sostenibile”, hanno enfatizzato le idee di “giustizia” e “solidarietà”. Nel caso di “sostenibilità”, tuttavia, sono presenti numerose altre associazioni riferibili a questa dimensione, già nel nucleo centrale e poi nella seconda periferia, come ad esempio le parole “aiuto”, “collaborazione”, “amicizia” e “società”.

## **2.5 Discussione e conclusioni**

In questa ricerca si è cercato di gettare luce sulla percezione pubblica dei concetti di “sostenibilità” e di “sviluppo sostenibile”.

I risultati hanno sottolineato per entrambi i concetti: il **riconoscimento del significato etimologico**, la **centralità della dimensione ambientale** e il **reciproco riferimento**.

Nonostante emerga una certa sovrapposizione tra i significati attribuiti ai due concetti, evidente nelle molteplici associazioni in comune, è importante sottolineare che mentre il

**significato** di “sostenibilità” appare più **ampio** e **connotato** in modo importante da **significati sociali**, il concetto di “sviluppo sostenibile”, appare più specificamente focalizzato sulle **dimensioni ambientali** e connotato in modo più marcato da **elementi economico-pragmatici**.

L’eterogeneità nelle associazioni elicitate, sottolinea comunque la difficoltà ad attribuire un significato univoco ai due concetti e dunque la necessità di fare chiarezza preliminarmente al loro utilizzo.

La ricerca sulle rappresentazioni sociali ha permesso di prendere maggiore consapevolezza sui termini che stavo utilizzando nel corso del mio lavoro di dottorato. Questo lavoro di chiarimento è stato fondamentale in riferimento alla ricerca che verrà presentata nella prossima sezione. Per approfondire il modo in cui le aziende si rapportano alle tematiche ecologiche ho evitato di utilizzare il concetto di “sostenibilità”, per il suo significato troppo ampio, e il concetto di “sviluppo sostenibile”, per la sua forte centratura sulla dimensione di sviluppo. Ho deciso dunque di focalizzarmi sul *pillar* ambientale scegliendo i termini specifici di “**sostenibilità ambientale**” e di “**green**”.

Per concludere, sottolineo ancora l’intento esplorativo e introduttivo della presente ricerca. Le RS sono state esplorate in un campione ristretto e relativamente omogeneo di soli studenti universitari, per mezzo della tecnica specifica delle associazioni libere. Una interessante prospettiva di ricerca futura potrebbe riguardare l’estensione della ricerca ad altri gruppi nella popolazione (di differenti età e professione) e l’analisi di più ampie porzioni di discorso, invece che di specifiche associazioni.

Nell’ampliare a questo tipo di indagine, i *media* potrebbero costituire un contesto particolarmente interessante per lo studio delle RS (Breakwell, 2001; Olausson, 2011). Accanto ai *media* tradizionali (come giornali e televisione), i *social media* potrebbero essere utilizzati per analizzare le conversazioni sul tema della sostenibilità. In particolar modo, lo

specifico metodo della *social network analysis* rappresenta un recente strumento utile per analizzare le conversazioni nelle comunità sociali, quali *Twitter* o *LinkedIn* (per un esempio di applicazione del metodo della *social network analysis* al tema del cambiamento climatico si veda Veltri & Atanasova, 2015).

Un ulteriore sviluppo della ricerca potrebbe riguardare l'esplorazione della relazione tra rappresentazioni sociali e valori individuali. A tal proposito, si potrebbe utilizzare il recente adattamento della scala dei valori di Schwartz (1992) proposto da DeGroot e Steg (2007, 2008) per misurare i valori biosferici, altruistici ed egoistici. In particolare, sarebbe interessante approfondire la relazione tra i tre orientamenti valoriali definiti dagli autori e i significati ambientali, sociali ed economici attribuiti ai concetti di "sostenibilità" e "sviluppo sostenibile".

## PARTE SECONDA



## CAPITOLO 3

# Introduzione al progetto: il problema e le due fasi della ricerca

### 3.1 Il rischio di *greenwash*

Le ricerche e gli studi sull'*environmentalism* hanno da sempre sottolineato i vantaggi di un orientamento responsabile e consapevole alle tematiche ambientali, mostrando invece i limiti di un atteggiamento passivo e adattativo, poco incline a favorire cambiamento e innovazione (Azzone, Bertelè, & Noci 1997; Staffelbach et al., 2012).

L'esame dei contributi discussi nel capitolo 1 ha messo in evidenza il tema della proattività come un argomento di rilevanza centrale nella ricerca e nella pratica organizzativa. Tali contributi hanno anche evidenziato una certa difficoltà nel definire in maniera chiara e univoca le caratteristiche di un sostantivo orientamento *green*, per poter differenziare un effettivo atteggiamento ecologico, da un atteggiamento motivato esclusivamente da ragioni di immagine e di legittimazione sociale. Più in particolare, la letteratura ha sottolineato l'esistenza di un rischio di “scollamento” tra l'**immagine ecologica dichiarata** e le **pratiche e gli impatti ambientali reali**.

L'esperazione di tale “scollamento” trova espressione nel concetto di *greenwash*. Il *greenwash* è un neologismo formato dalla sincrasi di *green* (simbolo dell'ecologia) e *whitewash* (nel senso di “coprire”, “occultare” e “mascherare”). Esso è stato infatti definito come una “forma di appropriazione indebita di virtù e di qualità eco-sostenibili per conquistare il favore dei consumatori o, peggio, per far dimenticare la cattiva reputazione di una azienda le cui attività compromettono l'ambiente” (Furlanetto & Zanotelli, 2013, p. 156).

Capire come integrare realmente i principi dell'attenzione all'ambiente nello svolgimento delle attività delle organizzazioni produttive di beni e servizi risulta dunque un problema di fondamentale rilevanza nella ricerca e nella pratica.

Questo capitolo si focalizza su tale questione, presentando un progetto di ricerca orientato da obiettivi di natura sia conoscitiva che pragmatica.

Da un punto di vista teorico, si cercherà di capire che cosa significa per le aziende **sviluppare un sostantivo orientamento ecologico**. Si farà riferimento al concetto di **cultura organizzativa green**, ritenendo tale costrutto particolarmente indicato per caratterizzare un “effettivo” e “sostantivo” interesse al tema della SA (si farà riferimento ai concetti di “cultura organizzativa della SA”, e “cultura organizzativa *green*” in maniera intercambiabile nel corso della sezione). Il presente contributo si colloca pertanto all’interno di una recente linea di ricerca volta a comprendere come le organizzazioni possano integrare il tema della SA nel cuore dell’organizzazione, cioè all’interno dei loro valori e credenze (Alcaraz et al., 2012; Howard-Grenville, 2006).

In stretta connessione con l’aspetto teorico, da un punto di vista pratico si cercherà di evidenziare come sia possibile promuovere, nelle aziende, un orientamento positivo alla SA, nel momento in cui sono chiamate, per scelta o per obbligo, a implementare procedure e strumenti formali.

Più in particolare si prenderà in esame **il caso della certificazione ambientale (ISO 14001)**, come esempio di situazione in cui è più facile che si verifichi uno “scollamento” tra immagine dichiarata e pratiche reali. L’ottenimento del certificato come “etichetta” rischia infatti di diventare prioritario rispetto all’effettivo miglioramento dell’efficienza e della performance ambientale che tale acquisizione dovrebbe comportare (Boiral, 2007; Christmann & Taylor, 2006; Meyer & Rowan, 1977). Peraltro, le certificazioni rappresentano spesso un primo “ingresso” alle tematiche ecologiche, mettendo in evidenza l’importanza di favorire l’utilizzo di tali strumenti come delle **reali occasioni di cambiamento**.

## 3.2 Analisi preliminare della letteratura e sviluppo degli obiettivi

### 3.2.1 *Il concetto di cultura organizzativa green*

Come si può cogliere dalla letteratura, in particolare tra gli anni '70 e '80 dello scorso secolo (e.g. Deal & Kennedy, 1982; Pettigrew, 1979), il concetto di cultura organizzativa è diventato uno dei termini più influenti e controversi nella ricerca e nella pratica gestionale (Denison & Mishra, 1995; Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009). Ad oggi permane comunque una certa varietà nel modo in cui i ricercatori concepiscono e studiano il concetto di cultura (Martin, 2002; Smircich, 1983).

La prima definizione di cultura in ambito strettamente organizzativo si deve fare risalire a Pettigrew (1979). Nei suoi studi pubblicati sulla rivista "*Administrative Science Quarterly*", Pettigrew ha definito la cultura organizzativa come "un sistema di significati accettati e costruiti collettivamente, un sistema di termini, di forme, di categorie e di immagini che aiutano le persone a interpretare e comprendere le situazioni in cui si trovano" (Pettigrew, 1979, p.574).

Tra gli sviluppi teorici più recenti sul tema della cultura delle imprese, il teorico più influente è lo psicologo statunitense Edgar Schein (1985) che ha proposto la famosa definizione di cultura come:

*"Lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi"* (p.35).

Agendo come una sorta di "mentalità collettiva" dell'azienda, la cultura organizzativa influenza quindi il comportamento degli stakeholders interni e le forme di interazione tra l'organizzazione e gli stakeholders esterni" (Ulrich & Brockbank, 2005).

Già a partire dagli anni '90, il concetto di cultura ha trovato menzione nella letteratura sul tema della SA (e.g. Newton & Harte, 1997; Stead & Stead, 1992; Welford, 1995), ed è stato utilizzato per cogliere "il grado in cui le assunzioni, i valori, i simboli e gli artefatti di una

organizzazione riflettono il desiderio o il bisogno di operare in una maniera sostenibile per l'ambiente" (Harris & Crane 2002, p. 218)

La letteratura sul *greening* culturale si è principalmente focalizzata sui benefici economici e ambientali che può comportare (per riferimenti vedi Harris & Crane, 2002; Fernández et al., 2003). Secondo questa prospettiva, la legittimazione delle questioni ambientali all'interno della cultura organizzativa rappresenta un elemento chiave per favorire il miglioramento della performance ambientale ed economica nelle organizzazioni (Azzone & Noci, 1998; Egri & Herman, 2000; Klassen & McLaughlin, 1993; Polonsky, Rosenberg, & Ottman, 1998; Russo & Fouts, 1997; Sharma, 2000).

Considerandolo un concetto utile per comprendere come le aziende adottano, implementano e realizzano pratiche di SA, alcuni autori hanno recentemente ribadito la necessità di fare maggiore chiarezza sul concetto di "cultura organizzativa *green*", arrivando a una migliore precisazione degli elementi che la caratterizzano (Bertels et al., 2010; Daily, Huang, 2001; Linnenluecke et al., 2009).

La cultura organizzativa appare infatti un fattore cruciale per affrontare situazioni di cambiamento che coinvolgono l'intera organizzazione (Clarke, 1994; Senge, 1990;). Nella pratica, peraltro, le organizzazioni sempre più spesso dichiarano esplicitamente di avere cambiato i loro valori e credenze, in modo da essere "più *green*" o "più responsabile socialmente" (Crane, 1995).

Le aziende usano spesso il concetto di cultura della SA. Poco chiari, però, sono i significati che vengono attribuiti a tale termine.

Data la mancanza di una conoscenza stabilita, unitaria e condivisa, sarebbe pertanto utile:

→ **definire le dimensioni implicate nello sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla SA, che abbiano rilevanza sia a livello teorico che pratico.**

### 3.2.2 I sistemi di gestione ambientale e la certificazione ISO14001

Abbiamo visto nella rassegna del capitolo 1 come tra gli strumenti per promuovere un approccio preventivo e proattivo al tema della SA, i sistemi di gestione ambientale (SGA) abbiano guadagnato ampio interesse nella letteratura (Boiral 2002; Kitazawa & Sarkis, 2000). In accordo con Haden, Oyler e Humphreys (2009), in generale, la gestione ambientale di una azienda può essere intesa come “un vasto processo organizzativo che riguarda l’applicazione dell’innovazione per realizzare la sostenibilità, la riduzione degli sprechi, la responsabilità sociale e il vantaggio competitivo, tramite l’apprendimento e lo sviluppo e tramite la completa integrazione degli obiettivi e delle strategie ambientali con gli obiettivi e le strategie perseguite dall’organizzazione” (p. 1052).

Per sistema di gestione ambientale nello specifico, si intende “la parte del sistema di gestione di una organizzazione volta a sviluppare ed attuare una politica ambientale e gestire i propri aspetti ambientali. Un sistema di gestione comprendere la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse” (Vecchiato, 2010, p. 2).

Tra gli strumenti per implementare e sviluppare un sistema di gestione ambientale, lo standard ISO 14001 appare uno dei modelli formali più riconosciuti e studiati (Bansal & Hunter 2003; Jabbour et al., 2010).

Lo standard ISO14001, risponde al bisogno di promuovere un approccio preventivo alle tematiche ecologiche, e integrare le preoccupazioni ambientali all’interno delle attività quotidiane svolte dall’azienda. In termini di riconoscimento esterno, la certificazione sulle tematiche *green* aiuterebbe a migliorare l’immagine di una organizzazione e, in particolare, a dimostrare il suo *commitment* ambientale ai clienti, alle autorità pubbliche, ai cittadini e a gruppi o organizzazioni ambientaliste (Bansal & Bogner 2002; Bellesi, Lehrer, & Tal, 2005; Jiang & Bansal 2003; Zutshi & Sohal, 2003).

Il Sistema di gestione ambientale secondo la norma ISO 14001 si basa sul concetto di miglioramento continuo, con riferimento al ciclo di Deming “*Plan-Do-Check-Act*” (vedi Figura 3.1). In accordo con tale metodologia, una organizzazione che persegue tale standard dovrebbe innanzitutto formulare una politica ambientale che includa gli obiettivi ecologici; dovrebbe poi disegnare i meccanismi e le procedure attraverso i quali raggiungere/realizzare questi obiettivi; dovrebbe quindi usare sistemi di monitoraggio e di documentazione per valutare la performance rispetto gli obiettivi designati; e dovrebbe infine agire per migliorare la performance del sistema ambientale, riavviando un nuovo ciclo (Perez, Amichai-Hamburger, & Shterental, 2009).

Figura 3.1: Il modello del miglioramento continuo P-D-C-A <sup>3</sup>



Sebbene le certificazioni vengano spesso utilizzate per dimostrare la preoccupazione ecologica delle aziende, gli *outcome* positivi in termini di miglioramento della performance rimangono ad oggi incerti e contraddittori. Mentre alcuni autori hanno riportato un miglioramento della performance ambientale e della *compliance* legislativa (e.g., Kang, 2005; Potoski & Prakash, 2005), altri autori non hanno ottenuto gli stessi risultati (Andrews, 2003; Dahlström et al., 2003).

<sup>3</sup> <http://www.sinanet.isprambiente.it/>

Queste considerazioni hanno sollevato questioni e dubbi circa l'efficacia dello standard ISO14001 (Boiral, 2007), fino ad arrivare ad affermare che la certificazione ISO14001 “fornisce poco, se non nessun valore addizionale di efficienza al SGA dell'azienda, ad eccezione del riconoscimento esterno, della credibilità e della legittimazione procedurale” (Jiang & Bansal, 2003, p.1063).

Sembra dunque che standard operativi formali, come il caso della certificazione ISO14001, non siano sempre motivati dalla ricerca dell'efficienza ambientale, bensì da motivi di immagine e di legittimazione sociale (Boiral, 2007).

Un sistema di autoregolamentazione come l'ISO 14001, peraltro, può funzionare “correttamente” soltanto se le aziende “sposano” l'intento preventivo e proattivo dello standard, e perseguono quella che è stata chiamata una “sostantiva” implementazione della certificazione, in cui il focus è più sulla continua applicazione del nuovo processo di gestione piuttosto che sull'acquisizione di un mero riconoscimento formale dall'esterno (Christmann & Taylor, 2006). Di fatto, l'utilizzo della certificazione ISO14001 come una semplice “etichetta” per rimanere sul mercato perché “così fan tutti”, mette in evidenza un utilizzo strumentale della stessa, poco orientato a realizzare un vero cambiamento delle pratiche ecologiche interne all'azienda.

In ogni caso, nella pratica organizzativa, la certificazione ISO14001 rimane uno dei modelli più riconosciuti e diffusi per implementare e sviluppare un sistema di gestione. Introdotto nel 1996, lo standard ISO14001 è arrivato alla terza revisione con l'introduzione dell'aggiornamento alla versione ISO14001:2015. L'ultima *survey* disponibile (aggiornata al 31 dicembre 2015) ha registrato la presenza di 319.324 certificati validi in tutto il mondo. L'Italia in particolare, si colloca terzo posto in termini di numero di certificati rilasciati (vedi Figura 3.2).

Figura 3.2: ISO survey 2015<sup>4</sup>

Top 10 countries for ISO 14001 certificates - 2015		
1	China	114303
2	Japan	26069
3	Italy	22350
4	United Kingdom	17824
5	Spain	13310
6	Romania	10581
7	Germany	8224
8	France	6847
9	India	6782
10	United States of America	6067

Alla luce della diffusione, delle opportunità e dei rischi della certificazione sarebbe pertanto utile:

- **favorire quello che è stato chiamato un “utilizzo sostantivo” della ISO14001, facendo in modo che tale strumento diventi una vera “occasione” di cambiamento organizzativo in direzione “green”.**

### 3.2.3 Sintesi degli obiettivi della ricerca

Gli obiettivi del progetto di ricerca possono dunque venire sintetizzati nel:

- 1) comprendere i fattori che caratterizzano lo sviluppo di “cultura organizzativa *green*”, per arrivare a una definizione chiara e condivisa del costrutto;
- 2) fornire indicazioni operative – “*best practices*” - utili per usare lo strumento ISO 14001, come una effettiva occasione di cambiamento, evitando una adesione “adempitiva” e formale al tema della SA.

### 3.3 L’articolazione in due fasi del progetto

Per raggiungere gli obiettivi sopra esposti è stato definito un impianto di ricerca articolato in due fasi, qui di seguito brevemente descritte.

---

<sup>4</sup> <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

### *Fase 1*

La prima fase concerne un primo approfondimento dei modi con cui le aziende si rapportano al tema della SA. Più in particolare si è cercato di acquisire alcune informazioni preliminari circa l'*engagement* delle aziende verso la SA e circa la valutazione dell'efficacia della certificazione ambientale (ISO14001). Questa prima fase è stata realizzata mediante la somministrazione online di un questionario a un campione di aziende. La prima fase ha permesso di “preparare il campo” per la fase 2, aiutando a definire meglio il fenomeno oggetto di indagine e a ottenere alcuni dati preliminari.

### *Fase 2*

Con la seconda fase ci si sposta dall'*engagement* verso la SA al concetto più profondo di “cultura organizzativa *green*”. A tal fine, è stata condotta una esplorazione dell'esperienza di *greening* in un gruppo di aziende appartenenti al settore logistico. In questa seconda fase si è cercato inoltre di approfondire le rappresentazioni e l'utilizzo dei sistemi di certificazione ambientale per capire in che modo la loro implementazione possa promuovere un praticato orientamento ecologico. Vista la natura esplorativa della seconda fase, è stata scelta una metodologia qualitativa, adottando l'approccio teorico della *Grounded Theory*.

## **3.4 Il focus sul settore logistico**

La ricerca oggetto di indagine ha visto la collaborazione di due importanti associazioni attive sul territorio italiano: *SOSLogistica* (Associazione per la logistica sostenibile) e *Assologistica*. La prima è una associazione italiana *no-profit* impegnata da tempo in attività e progetti sulla SA nell'ambito logistico; in particolare, essa rappresenta la prima Associazione italiana a essersi fatta promotrice delle tematiche *green* in tale specifico settore. La seconda è l'Organizzazione italiana di categoria che raggruppa imprese nel settore della logistica.

Le due associazioni hanno rappresentato due partner cruciali per la realizzazione della presente indagine. Il confronto con le due associazioni ha innanzitutto permesso di confermare la rilevanza del concetto di cultura della SA nella pratica organizzativa e quindi la necessità di una sua caratterizzazione. In quanto associazioni rivolte prevalentemente al mondo della logistica, esse si sono fatte inoltre portavoce del bisogno di “calare” maggiormente il tema della promozione della SA in tale specifico settore.

Al di là di esigenze di tipo collaborativo, tale confronto ha permesso di prendere conoscenza di un settore tenuto spesso in secondo piano nelle ricerche che hanno come oggetto il tema della SA. La maggior parte degli studi che hanno affrontato il tema della SA nelle organizzazioni, si sono infatti focalizzati sul settore manifatturiero (Lin & Ho, 2011). Poca attenzione è stata riservata al settore dei servizi in generale (Foster, Scott, & Dunn, 2000; Ostrom et al., 2010; Ramus & Montiel, 2005) e al settore logistico in particolare (Lin & Ho, 2011; Evangelista, 2014). Gli impatti ambientali legati all’attività del settore logistico sono stati tuttavia recentemente riconosciuti come rilevanti, sia nella componente del trasporto che dello stoccaggio (Lin & Ho 2011; McKinnon, 2008).

La possibilità di condurre la presente indagine avendo come target il settore logistico è sembrata pertanto un’opportunità promettente e rilevante.

Si sottolinea che la partecipazione delle suddette associazioni ha riguardato entrambe le fasi della ricerca, dando la possibilità di: 1) avere un feedback costante sulla fattibilità e adeguatezza dell’indagine 2) reperire informazioni e indicazioni utili ai fini dell’adattamento del progetto al settore logistico 3) ricevere informazioni e dati relativi ad indagini e ricerche già svolte sul tema della SA nel settore logistico 4) ricevere un supporto per il reclutamento del campione, e un canale preferenziale per l’aggancio e il successivo accesso alle aziende selezionate.

## CAPITOLO 4

# Una ricerca preliminare sull'*engagement* delle aziende al tema della sostenibilità ambientale e alla certificazione ISO14001

### 4.1 Introduzione

La ricerca oggetto di discussione in questo capitolo, propone una prima esplorazione del modo in cui le aziende si rapportano al tema della SA, focalizzandosi sul “ritardo” del settore logistico e sull’efficacia della certificazione ISO 14001.

Come è stato sottolineato nella rassegna del capitolo 1, la maggior parte delle ricerche sul tema del *greening* organizzativo, ha esplorato l’orientamento ecologico delle aziende in termini di *commitment* dichiarato, privilegiando i concetti di strategia e di performance ambientale.

Per superare lo scollamento tra *commitment* dichiarato e pratiche reali, e cogliere dunque il “sostantivo” orientamento ecologico delle aziende, è stata sottolineata la necessità di “andare in profondità”, considerando aspetti quali atteggiamenti, valori, comportamenti. Il concetto di cultura organizzativa, in particolare, è stato proposto come un costrutto utile per caratterizzare la presenza di un sostantivo orientamento ecologico nelle aziende.

Prima di affrontare puntualmente nel prossimo paragrafo il tema dello sviluppo di una cultura organizzativa orientata alla SA, si propone qui una indagine preliminare sull'*engagement* delle aziende verso la salvaguardia dell’ambiente naturale.

La presenza di un **orientamento positivo verso la SA**, verrà indagato utilizzando differenti costrutti secondo una **prospettiva ampia e multi-sfaccettata**, cercando di andare oltre la più circoscritta considerazione della strategia e della performance ambientale dichiarata.

Nello specifico i costrutti indicativi di un impegno verso la SA esplorati dalla presente ricerca sono, accanto alla **strategia ambientale** e alla **performance ambientale**: l'**identità**

**organizzativa green, l’atteggiamento riguardo al rapporto azienda-SA e verso la promozione della SA, i comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l’ambiente.**

## **4.2 L’engagement delle aziende verso il tema della SA**

### *4.2.1 Strategia ambientale e performance ambientale*

Viene qui ripreso il livello delle “pratiche ambientali” presentato nel capitolo 1, relativo alla modalità con cui un’organizzazione implementa e rende visibile il suo orientamento ecologico attraverso le scelte strategiche e la performance.

A partire dagli anni ‘90, i temi della strategia e della performance ambientale hanno trovato ampio spazio nella letteratura economico-gestionale, focalizzata sul tentativo di definire modelli in grado di classificare le aziende in categorie o livelli, sulla base degli obiettivi ecologici perseguiti e della sensibilità ambientale mostrata. Gli approcci teorici ed empirici proposti hanno tuttavia evidenziato una gran varietà nel modo di concepire e misurare sia la strategia che la performance. In particolare, come sottolineato anche recentemente da Walls et al. (2011), sembra permanga una certa difficoltà nel delineare una chiara linea di demarcazione tra strategia ambientale e performance ambientale, due costrutti utilizzati spesso in maniera sovrapposta e confusa (Claver-Cortés, Molina-Azorín, Tarí-Guilló, & López-Gamero, 2005).

Nella mappa presentata nel capitolo 1, il livello delle pratiche ambientali ha distinto “le pratiche che ci si aspetta migliorino la performance” dagli aspetti legati agli *outcome*, relativi alla “misurazione dei risultati e degli impatti che possono essere attribuiti a miglioramenti nei processi di business dell’azienda” (Fiskel et al., 1999, p.4).

Nella presente ricerca si riprende questa distinzione, differenziando la strategia ambientale, definita come “l’integrazione delle questioni ecologiche all’interno dei piani strategici dell’azienda” (Banerjee, Iyer, & Kashyap 2003, p. 106), dalla performance ambientale,

relativa agli output dell'impegno ecologico dell'azienda, e definita quindi come "gli effetti dell'attività dell'azienda sull'ambiente naturale" (Klassen & Whybark, 1999).

#### 4.2.2 *L'identità organizzativa green*

L'identità organizzativa è un insieme di credenze circa ciò che è più centrale, durevole e distintivo di una organizzazione (Albert & Whetten, 1985). Ogni organizzazione ha bisogno di sviluppare una propria identità per poter interagire efficacemente con gli stakeholders, sia interni che esterni (Albert, Ashforth & Dutton, 2000). Rispetto agli stakeholders interni, in particolare, l'identità funziona come un potente schema cognitivo, in grado di aiutare le persone a dare senso a quello che fanno, influenzandone dunque le interpretazioni e le azioni (Dutton & Dukerich, 1991).

Con riferimento alle tematiche ecologiche, l'identità *green* influenza le interpretazioni collettive rispetto al tema della SA, il *commitment* dei lavoratori su tale tema e dunque la loro propensione a mettere in atto comportamenti positivi verso l'ambiente (Fernandez et al., 2003; Gioia & Thomas, 1996). L'identità organizzativa *green* appare dunque un concetto utile per cogliere il grado in cui l'orientamento ecologico dell'azienda viene riconosciuto e legittimato da parte dei membri dell'organizzazione. In aggiunta, tale costrutto può essere inteso come il livello razionale e consapevole della cultura organizzativa, considerando quest'ultima come il "materiale tacito" da cui l'identità origina (Hatch & Schultz, 2002).

Nel presente studio, si fa riferimento a Chen (2011) nel definire l'identità organizzativa *green* come "uno schema interpretativo riguardo la gestione e salvaguardia ambientale che i membri dell'organizzazione costruiscono collettivamente in modo da dare un significato ai loro comportamenti" (p.388).

#### 4.2.3 *Gli atteggiamenti verso la SA e la sua promozione*

Secondo Banerjee et al. (2003), per caratterizzare il *commitment green* delle aziende è importante considerare il modo in cui le questioni ecologiche vengono interpretate da parte di chi è responsabile delle scelte strategiche dell'azienda.

In generale, se si vogliono comprendere le risposte organizzative a una particolare tematica, è importante considerare gli atteggiamenti delle funzioni che esercitano "potere" rispetto alla questione oggetto di interesse (Daft & Weick, 1984).

Nel caso della SA, l'*engagement* dell'azienda dipende dalle scelte del top management e delle posizioni con funzione strategica rispetto alla gestione ambientale dell'azienda, di solito afferenti alla funzione qualità/ambiente/sostenibilità.

Nel tentativo di caratterizzare l'impegno *green* delle aziende, è dunque importante considerare come tali ruoli percepiscono la SA e, in particolare, come percepiscono la fattibilità del suo perseguimento da parte dell'azienda per cui lavorano.

Un tale tipo di atteggiamento relativo al rapporto impresa-SA appare poco esplorato in letteratura; quest'ultima si è principalmente focalizzata sul tentativo di caratterizzare l'atteggiamento ecologico in termini di valori ambientali individuali o di *individual environmental concern* (e.g. Dietz et al., 1998; Schultz, Oskamp, & Mainieri, 1995; Nordlund & Garvill, 2002).

Nella presente ricerca, l'atteggiamento verso la SA è stato invece concettualizzato come l'orientamento positivo o negativo verso la fattibilità del perseguimento della SA da parte dell'azienda.

#### 4.2.4 *I comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente*

Un ulteriore costrutto considerato nella presente indagine enfatizza il livello della performance ecologica individuale.

Come è stato sottolineato nella rassegna del capitolo 1, negli ultimi anni alcuni autori hanno rivolto la loro attenzione a forme di comportamento discrezionale e volontario che i lavoratori possono mettere in atto per contribuire in maniera positiva agli sforzi ambientali perseguiti dall'azienda. Nello specifico, il costrutto di "comportamento di cittadinanza organizzativa" è stato esteso al caso della SA, coniando il termine di "comportamento di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente" (OCBE) (e.g. Boiral & Paillé, 2012; Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009; Jackson & Seo, 2010).

Gli OCBE riflettono l'inclinazione a cooperare con l'azienda nel perseguimento della SA, mettendo in atto dei comportamenti che vanno oltre le mansioni formali e che sono di beneficio per l'ambiente naturale.

Tale concetto sembra dunque particolarmente utile per cogliere come l'orientamento ecologico dell'azienda sia rintracciabile al livello dei comportamenti individuali.

Nel presente lavoro si fa riferimento alla definizione di OCBE come una forma di "comportamenti discrezionali, messi in atto dai membri di una organizzazione, che non sono ricompensati o richiesti e che sono diretti verso miglioramenti ambientali" (Daily et al., 2009, p. 249).

## **4.3 Gli obiettivi della ricerca**

### *4.3.1 Definizione dell'obiettivo 1: l'engagement alla SA*

L'obiettivo generale della presente ricerca riguarda una **prima esplorazione dell'engagement delle aziende nei confronti del tema della SA**, prendendo in considerazione non soltanto la performance e la strategia ecologica, ma anche aspetti meno esplorati nella letteratura economico-gestionale, quali l'identità organizzativa, l'atteggiamento verso la SA e la sua promozione e i comportamenti ecologici individuali.

#### 4.3.2 Definizione dell'obiettivo 2: *engagement* verso la SA e settore logistico

Come sottolineato più sopra, la maggior parte degli studi che hanno affrontato il tema della SA nelle organizzazioni hanno riguardato il settore manifatturiero, trascurando gli impatti del settore logistico (Lin & Ho, 2011). Anche nella pratica organizzativa viene sottolineato un certo “ritardo” del settore logistico in termini di interesse e impegno sulle tematiche ecologiche, con particolare riferimento al contesto italiano (Evangelista, 2014).

Il secondo obiettivo della ricerca **intende proporre un confronto tra il settore logistico e altri settori di attività**, per verificare la presenza di differenze in termini di *engagement* verso il tema della SA.

#### 4.3.3 Definizione dell'obiettivo 3: *engagement* verso la SA e certificazione ISO14001

Nell'introduzione al progetto di ricerca (vedi cap. 3) è stato anche sottolineato come, sebbene le certificazioni vengano spesso utilizzate per dimostrare agli stakeholders la preoccupazione ecologica dell'azienda, gli *outcomes* positivi in termini di miglioramento della performance ambientale rimangono ad oggi incerti e contraddittori.

Le ricerche che hanno esplorato l'efficacia della certificazione ISO14001, si sono perlopiù focalizzate sul livello dichiarato e formale della performance ambientale.

Tuttavia, come sottolineato da Boiral (2002), per comprendere realmente l'efficacia della certificazione sarebbe utile esplorare aspetti meno formalizzati, quali le routine organizzative, i significati condivisi rispetto alla SA e i comportamenti ecologici volontari individuali.

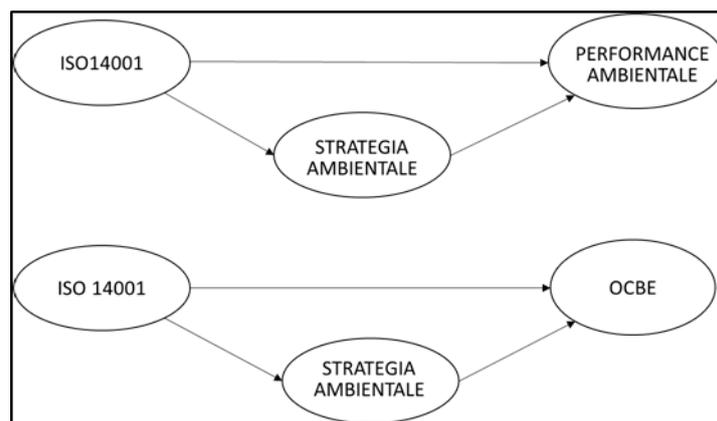
Il terzo obiettivo della presente ricerca propone dunque di esplorare **la differenza di *engagement* tra aziende con e senza certificazione ISO14001**, considerando ancora, accanto alla performance ambientale, l'identità organizzativa, gli atteggiamenti verso la SA e i comportamenti individuali.

#### 4.3.4 Definizione dell'obiettivo 4: la strategia ambientale come mediatore della relazione certificazione-performance

L'ultimo obiettivo della presente ricerca riguarda l'approfondimento dell'efficacia della certificazione e dunque della **relazione certificazione-performance ambientale**, con riferimento a due "livelli": il livello organizzativo più globale e il livello dei comportamenti individuali.

In particolare, ci si propone di verificare **due modelli di mediazione** in cui la strategia ambientale funge da mediatore rispettivamente tra certificazione e performance ambientale organizzativa, e tra certificazione e OCBE (vedi Figura 4.1).

**Figura 4.1: L'efficacia della ISO14001: due modelli di mediazione**



Le aziende possono sviluppare e attuare una strategia ambientale attraverso l'impiego di sistemi di gestione ambientale, volti a ridurre il consumo di energia, gli sprechi e l'utilizzo di risorse sostenibili (Bansal & Roth, 2000). Lo sviluppo di una strategia ecologica rappresenta peraltro un aspetto centrale della ISO14001; l'implementazione del sistema richiede infatti, tra i punti di attuazione, lo sviluppo di una politica ambientale e la definizione degli obiettivi ecologici specifici da perseguire. È possibile dunque immaginare che l'implementazione corretta della certificazione ISO 14001 possa costituire una leva importante per far sì che l'azienda sviluppi una strategia capace di integrare gli obiettivi ecologici al suo interno,

attuando così un “effettivo” impegno verso la salvaguardia dell’ambiente capace altresì di incrementare la sua performance ambientale.

Per quanto riguarda l’influenza della certificazione e della strategia sulla performance ambientale, abbiamo visto come tale influenza sia stata soprattutto indagata in termini di miglioramento degli impatti ambientali dell’organizzazione. A tale riguardo, se la relazione tra strategia ambientale e performance appare perlopiù accertata in letteratura (e.g. Banerjee, 2001), la relazione tra ottenimento della certificazione e miglioramento della performance ambientale ha mostrato risultati contraddittori.

Per comprendere realmente la performance ambientale dell’organizzazione alcuni autori hanno recentemente sottolineato la necessità di uscire dall’ottica puramente formale della certificazione, e analizzare i comportamenti informali e volontari messi in atto quotidianamente dai lavoratori (Boiral, 2002).

In quanto comportamenti discrezionali extra-ruolo, gli OCBE potrebbero essere particolarmente utili per caratterizzare la performance proattiva ambientale a livello individuale.

Peraltro una tale indagine sull’efficacia della certificazione in termini di comportamento ambientale individuale, appare ancora inesplorata nella letteratura.

Nel cercare di esplorare l’efficacia della certificazione e in particolar modo, verificare il ruolo di mediatore della strategia ambientale, si sono quindi considerate sia la performance ambientale organizzativa, che il costrutto degli OCBE.

Le **due ipotesi di mediazione** possono dunque venire sintetizzate nel seguente modo.

*H1 La strategia ambientale media la relazione fra certificazione e performance ambientale organizzativa*

*H2 La strategia ambientale media la relazione fra certificazione e performance ambientale individuale (OCBE)*

In sintesi, gli obiettivi della presente ricerca sono stati quelli di:

- 1) ottenere informazioni preliminari generali circa l'*engagement* delle aziende verso la SA;
- 2) confrontare il settore logistico con altri settori, in termini di *engagement* verso la SA;
- 3) confrontare aziende con e senza certificazione ambientale ISO14001, in riferimento all'*engagement* verso la SA;
- 4) verificare il ruolo della strategia ambientale come mediatore in grado di spiegare l'efficacia della certificazione.

## **4.4 Metodologia**

### *4.4.1 La raccolta dei dati*

L'indagine qui illustrata si inserisce in un progetto più ampio, svolto in collaborazione con le due associazioni partner ricordate nel capitolo 3 (SOSLogistica e Assologistica); progetto che mira ad affrontare il tema della SA nelle imprese, adottando una prospettiva complementare agli approcci più diffusi, prevalentemente centrati su aspetti di tipo economico o tecnologico.

Ai fini dello studio, è stata realizzata una rilevazione online, coinvolgendo un campione di aziende particolarmente attente al tema della SA. Insieme alle associazioni partner del progetto, si è scelto di selezionare delle aziende *green* per potersi assicurare una certa competenza rispetto ai temi che si intendevano esplorare, ma anche per garantire una maggiore probabilità di coinvolgimento delle aziende.

Per reclutare le aziende target sono stati utilizzati due canali. Il primo canale ha sfruttato i contatti resi disponibili dalle associazioni partner del progetto. Il secondo canale ha previsto una ricerca tramite web di aziende che hanno ricevuto premi e riconoscimenti per le loro

iniziative *green* (es. “Premio imprese ambiente”<sup>5</sup>, “Premio innovazione amica dell’ambiente”<sup>6</sup>).

In totale sono state contattate 1.890 aziende di diversi settori e dimensioni, chiedendo di compilare un questionario online progettato e somministrato tramite il software *Survey Monkey*.

Ad ogni azienda contattata, veniva richiesta, per la compilazione del questionario, la partecipazione della persona più competente rispetto al tema della SA e della certificazione ambientale.

I partecipanti sono stati incoraggiati a rispondere al questionario per intero senza interruzioni. Il questionario richiedeva circa 20-25 minuti per il suo completamento. Per favorire l’adesione alla ricerca, oltre all’assicurazione dell’anonimato, al completamento del questionario veniva data la possibilità di scaricare dei materiali relativi a tecniche di promozione della SA in contesti organizzativi, selezionati come di possibile interesse per i rispondenti.

La raccolta dei dati è avvenuta tra Marzo e Giugno 2015. A fronte di 1890 invii, soltanto 124 questionari sono stati portati a compimento. Di questi, 25 sono stati eliminati perché compilati in maniera del tutto parziale. I questionari validi sono risultati 99, corrispondenti a una *redemption* del 5,2%. Si tratta di un valore piuttosto basso, ma comprensibile date le caratteristiche del target considerato. È nota, infatti, la difficoltà di coinvolgere le aziende in rilevazioni che non riguardano temi di diretto rilievo per le attività economiche delle imprese; tanto più a fronte dell’incremento esponenziale di richieste di dati che caratterizza gli anni recenti. La relativa lunghezza (e complessità) del questionario può inoltre aver contribuito a determinare il basso tasso di risposta. La lunghezza dello strumento di rilevazione è stata

---

<sup>5</sup> Riconoscimento promosso dalla Camera di Commercio di Roma alle imprese che hanno dato un contributo innovativo in termini di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale di impresa (<http://www.premioimpresambiente.it/>).

<sup>6</sup> Il Premio è un riconoscimento nazionale promosso da Legambiente rivolto all’innovazione di impresa in campo ambientale (<http://www.premioinnovazione.legambiente.org/section.php?p=index>).

peraltro ampiamente discussa in termini di costi-benefici con le due associazioni. Vista la complessità e vastità dei temi trattati, si è comunque deciso di optare per una versione “lunga” dello strumento, accettando il rischio di un ridotto tasso di risposta.

#### *4.4.2 Il questionario*

Il questionario (vedi Appendice 2) è stato strutturato in tre sezioni, riguardanti rispettivamente: 1) le caratteristiche dei rispondenti e dell’azienda cui appartengono; 2) gli orientamenti verso la SA; 3) i sistemi di certificazione.

##### *Sezione 1 – Informazioni sul rispondente e sull’azienda*

La prima parte dello strumento era dedicata alla rilevazione di alcuni dati preliminari sul rispondente e sulla azienda di appartenenza. Le informazioni sul rispondente riguardavano alcune sue caratteristiche socio-demografiche ( quali età, genere, livello di istruzione), nonché aspetti relativi alla posizione e al ruolo ricoperto in azienda. Le informazioni sulla azienda riguardavano aspetti di inquadramento generale, quali ad esempio le dimensioni, il settore di attività, il mercato di riferimento e l’andamento economico.

##### *Sezione 2 – La sostenibilità ambientale*

Focalizzandosi sull’*engagement* dell’azienda verso la problematica della SA, la seconda sezione costituiva la parte cruciale del questionario per la ricerca. Di fatto, è in questa sezione che sono state inserite le scale relative alle variabili più sopra descritte: la strategia e la performance ambientale, gli atteggiamenti verso la SA e la sua promozione in azienda, l’identità organizzativa *green* e i comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l’ambiente (OCBE).

### *Sezione 3 – I sistemi di gestione ambientale*

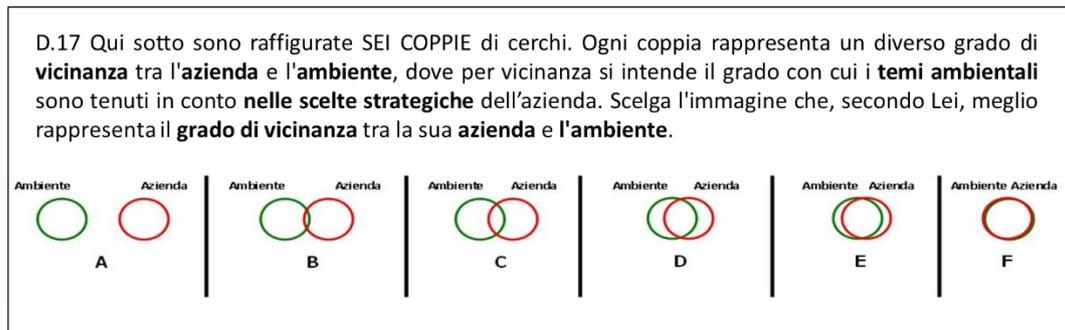
La terza parte dello strumento era focalizzata sui sistemi di gestione ambientale. Di questa terza parte sarà considerato solo il dato relativo alla presenza/assenza della certificazione ISO14001 (gli altri elementi relativi alla diffusione e agli atteggiamenti verso i sistemi di gestione ambientale sono stati raccolti con finalità diverse dalla presente ricerca e non verranno dunque trattati).

Di seguito vengono presentate in modo più analitico le scale utilizzate per misurare i costrutti oggetto di indagine.

#### *Strategia ambientale (D17)*

La strategia ambientale è stata misurata mediante un singolo item, sviluppato a partire da un adattamento ai contesti organizzativi della misura di “inclusione della natura nel self”, proposta da Schultz (2002). Più in particolare, ai rispondenti era chiesto di scegliere una tra 6 coppie di cerchi con diverso grado di sovrapposizione, in risposta alla seguente domanda: “Scelga l’immagine che, secondo Lei, meglio rappresenta il grado di vicinanza tra la sua azienda e l’ambiente”. Ogni coppia di cerchi raffigurava in modo progressivamente più esteso, attraverso l’incremento della sovrapposizione, il grado di “vicinanza” tra l’azienda e le questioni ecologiche, dove per vicinanza si doveva intendere il grado con cui i temi ambientali erano tenuti in conto nelle scelte strategiche dell’azienda. La Figura 4.2 presenta l’item utilizzato per la rilevazione della strategia ambientale.

**Figura 4.2: L'item relativo alla strategia ambientale**



### *La performance ambientale (D26)*

Per misurare la performance ambientale, si è utilizzato un adattamento della scala proposta da Chow e Chen (2012). Si tratta di una scala costituita da 5 affermazioni relative alle possibili pratiche messe in atto da una organizzazione per migliorare la propria performance ambientale. Un esempio di item è il seguente: “L’azienda ha ridotto la produzione di rifiuti ed emissioni inquinanti nello svolgimento delle proprie attività”. Alla versione originale a 5 item proposta dagli autori, sono stati aggiunti – su suggerimento delle due associazioni partner del progetto – due ulteriori item, al fine di cogliere alcuni aspetti della performance ambientale di particolare importanza per le imprese del settore logistico. Le due affermazioni aggiunte sono state le seguenti: “L’azienda ha ridotto il consumo di energie non rinnovabili”; “L’azienda ha ridotto la produzione di CO2 nei trasporti”. I rispondenti dovevano valutare il loro grado di accordo verso le affermazioni proposte utilizzando una scala Likert a 5 punti (1=per nulla d’accordo, 5=totalmente d’accordo).

### *Atteggiamenti verso la SA (D18)*

Per valutare l’atteggiamento delle aziende verso il tema della SA è stata sviluppata una scala ad hoc composta da 11 item costituiti da affermazioni riferite a diversi possibili orientamenti verso la SA. Queste riguardavano, ad esempio, gli interessi dei consumatori, le aspettative di efficacia e performance dell’azienda, il comportamento ecologico di altre aziende, le reali

opportunità offerte dal contesto attuale. Esempi di item sono i seguenti: “In Italia vi è una forte preoccupazione per le questioni ecologiche”, “La sostenibilità ambientale è un argomento che può stimolare atteggiamenti opportunistici nelle aziende”. Anche in questo caso, i partecipanti dovevano esprimere il loro grado di accordo su una scala Likert a 5 passi (1= totale disaccordo, 5= totale accordo). Degli 11 item, 6 sono stati definiti in maniera da esprimere atteggiamenti sfavorevoli, 5 in una forma che rappresentava atteggiamenti positivi. Un esempio di item con frame positivo è: “Per una azienda del mio settore le questioni ecologiche hanno la stessa urgenza di altre tematiche sociali (ad es. sicurezza e salute)”. Un esempio di item con frame negativo è: “L’attuale periodo di crisi rende difficile interessarsi al tema della sostenibilità ambientale”.

#### *L’importanza di promuovere la SA (D19)*

Accanto all’atteggiamento generale verso la SA, è stata rilevata l’importanza attribuita alla sua promozione. In particolare, ai partecipanti è stato chiesto di valutare su una scala Likert a 5 passi un unico item: “Quanto ritiene importante che le aziende del tuo settore promuovano attivamente la sostenibilità ambientale?” (1=per nulla importante, 5=moltissimo importante).

#### *L’identità organizzativa green (D24)*

Il concetto di identità organizzativa *green* è stato misurato tramite la scala proposta da Chen (2011). Ai partecipanti è stato chiesto di valutare il loro grado di accordo a 6 affermazioni (1=per nulla d’accordo, 5=totalmente d’accordo). Gli item riguardavano la percezione collettiva della *mission*, degli obiettivi, degli sforzi e delle prassi ecologiche perseguite dall’azienda. Un esempio di affermazione era: “Le persone che lavorano nella mia azienda sono a conoscenza degli sforzi che l’azienda ha intrapreso negli anni rispetto alla prevenzione e alla gestione ambientale”.

### *I comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente (D25)*

Per misurare i comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente (OCBE) è stata utilizzata la scala sviluppata recentemente da Boiral e Paillé (2012). La scala si compone di 10 affermazioni riguardanti il livello di coinvolgimento del singolo lavoratore sulle questioni ecologiche. Le 10 affermazioni sono organizzate in tre sottoscale: *eco-initiatives*, *eco-civic engagement* ed *eco-helping*. La sottoscala *eco-initiatives* fa riferimento alle iniziative personali sul luogo di lavoro (un esempio di item è: “Nel mio lavoro, pongo attenzione alle conseguenze negative dei miei comportamenti per l'ambiente). La sottoscala *eco-civic engagement* riguarda la partecipazione volontaria a programmi e attività ambientali definiti dall'azienda (un esempio di item è: “Resto costantemente informato delle iniziative ambientali della mia azienda”). La sottoscala *eco-helping* concerne il supporto dato ai colleghi riguardo alla considerazione degli aspetti ambientali sul posto di lavoro (un esempio di item è: “Incoraggio i miei colleghi/dipendenti ad adottare comportamenti consapevoli verso l'ambiente). I partecipanti dovevano valutare il grado di accordo con le 10 affermazione, su una scala likert a 5 punti (1= per nulla d'accordo, 5=totalmente d'accordo”).

#### *4.4.3 Il trattamento dei dati*

I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando il Software statistico SPSS (versione 22). In primo luogo, sono stati verificati gli indici di affidabilità (Alpha di Cronbach) e la struttura fattoriale delle scale utilizzate. Per lo svolgimento delle analisi descrittive (obiettivo 1) si è quindi proceduto con le opportune ricodifiche, al fine di rendere i dati maggiormente comprensibili, confrontabili e utilizzabili. Sono stati successivamente costruiti gli indici delle scale, calcolati come media della risposte agli item. Tali punteggi sono stati utilizzati per effettuare i confronti mediante t-test (obiettivo 2 e 3) e per verificare il modello di mediazione tramite le analisi di regressione (obiettivo 4).

## 4.5 Risultati

### 4.5.1 Caratteristiche del campione di aziende

Le caratteristiche delle aziende partecipanti alla ricerca sono sintetizzate in Tabella 4.1. Il campione totale è composto da **99 aziende** appartenenti a vari settori di attività. Più in particolare il 38,4% delle imprese appartiene al settore logistico, facendo rientrare in questa etichetta due categorie della classificazione ATECO utilizzata per qualificare le appartenenze settoriali delle aziende partecipanti, ovvero: “logistica e trasporto” (34,3%) e “distribuzione e commercio” (6,1%). Il restante 61,6% delle aziende proviene invece da vari altri settori, con una prevalenza del manifatturiero (25,3%).

Per quanto riguarda le dimensioni aziendali, il 37,4% è costituito da aziende di grandi dimensioni (oltre i 250 dipendenti), il 18,2% da aziende di medie dimensioni (dai 50 ai 249 dipendenti), il 25,2% da aziende di piccole dimensioni (dai 10 ai 49 dipendenti) e il 19,2% da micro imprese (con meno di 10 dipendenti).

Nella gran maggioranza dei casi (85,8%) si tratta di aziende private. La sede principale delle aziende rispondenti si trova per l'85,9% in Italia, e per il 14,1% in un altro Paese europeo. Delle 85 aziende con direzione italiana, il 78,8 % risulta localizzato al Nord, il 14,1% al Centro e il 7,1% nel Sud e nelle Isole.

Rispetto all'andamento del fatturato negli ultimi 3 anni, il 53,5% dei rispondenti ha dichiarato un andamento positivo, il 25,2% un andamento stazionario, mentre soltanto il 16,2% ha riportato un trend negativo.

La maggior parte delle aziende dichiara una propensione positiva a investire in prodotti e/o tecnologie *green*, a conferma di come si tratti di aziende particolarmente interessate al tema della SA. Più nello specifico, l'81,8% afferma di aver investito in prodotti e/o tecnologie *green* nel biennio 2013-2014 e il 72,7% prevede di fare questo tipo di investimenti entro la fine del 2015 (anno in cui è stata condotta la rilevazione).

Rispetto alla presenza/assenza della certificazione ISO14001, il campione si caratterizza per una tendenziale prevalenza di aziende non certificate; di fatto, il 60,6% dichiara di non essere ancora certificato mentre poco meno del 40% delle aziende partecipanti ha perseguito la certificazione.

**Tabella 4.1: Caratteristiche del campione di aziende (N=99)**

	Freq.	% valida
<b>Settore di attività</b>		
Logistica e trasporti	34	34,3
Industria manifatturiera	25	25,3
Produzione di energia	6	6,1
Consulenza	4	4,0
Distribuzione e commercio	6	6,1
Industria alimentare	3	3,0
Altro	21	21,2
<b>Logistica vs altro settore</b>		
Logistica	38	38,4
Altro settore	61	61,6
<b>Tipologia di azienda</b>		
Privata	85	85,8
Mista privata/pubblica	9	9,1
Pubblica	5	5,1
<b>Headquarters</b>		
Italia	85	85,9
Altro (Europa)	14	14,1
<b>Localizzazione geografica in Italia</b>		
Nord	67	67,7
Centro	12	12,1
Sud e Isole	6	6,1
<b>Numero di dipendenti</b>		
>250	37	37,4
50-249	18	18,2
10-49	25	25,2
Meno di 10	19	19,2
<b>Andamento fatturato (ultimi 3 anni)</b>		
Positivo	53	53,5
Stazionario	25	25,2
Negativo	16	16,2
Non so/non risponde	5	5,1
<b>Investimento in prodotti e/o tecnologie green (2013-2014)</b>		
Sì	81	81,8
No	15	15,2
Non so	3	3,0
<b>Previsione di investimento in prodotti e/o tecnologie green (entro fine 2015)</b>		
Sì	72	72,7
No	17	17,2
Non so	10	10,1
<b>Certificazione ISO 14001</b>		
Sì	39	39,4
No	60	60,6

#### 4.5.2 Caratteristiche dei rispondenti

Le caratteristiche dei rispondenti al questionario sono sintetizzate in Tabella 4.2. Come è possibile osservare, la maggior parte di essi (il 70,7%) è costituita da uomini, mentre il 29,3%

sono donne. L'età media dei partecipanti è di 49 anni (DS  $\pm$ 11,84). Rispetto al titolo di studio, la maggior parte dei rispondenti dichiara di avere conseguito la laurea (il 47,5%), mentre una quota più esigua (il 20,2%) una specializzazione post-laurea (es. master o dottorato).

**Tabella 4.2: Caratteristiche dei rispondenti al questionario (N=99)**

	Freq.	%valida
<b>Genere</b>		
Uomo	70	70,7
Donna	29	29,3
<b>Età (M49; DS<math>\pm</math>11,84)</b>		
>60	15	15,1
51-60	28	28,3
41-50	27	27,3
<40	27	27,3
Non risponde	2	2,0
<b>Titolo di studio</b>		
Post-laurea	20	20,2
Laurea	47	47,5
Medie superiori	31	31,3
Non risponde	1	1,0
<b>Numero di anni in azienda (M13,7; DS<math>\pm</math>9,4)</b>		
>25	13	13,1
16-25	19	19,2
11-15	17	17,2
6-10	25	25,3
>25	21	21,2
Non risponde	4	4,0
<b>Posizione aziendale</b>		
Titolare	23	23,2
Top management	28	28,3
Middle management	39	39,4
Altro	9	9,1
<b>Funzione specifica su tema SA</b>		
Sì	48	48,5
No	51	51,5
<b>Denominazione funzione SA</b>		
Responsabile ambiente/energia	20	20,2
Responsabile sostenibilità	6	6,1
Referente sistema gestione integrato	5	5,1
Responsabile qualità	3	3,0
Altro	7	7,1
Non indica	7	7,1

La media di anni di permanenza in azienda è di 13,7 (DS  $\pm$ 9,4). Nella maggior parte dei casi il questionario è stato completato da posizioni apicali, trattandosi di titolari (23,2%) o top manager (28,3%). Una quota consistente di rispondenti occupa posizioni di middle management (39,4%) mentre è residuale (9,1%) il numero di chi si colloca in posizioni inferiori. Poco meno della metà dei rispondenti (48,5%) afferma di ricoprire una ruolo specifico per quanto riguarda le tematiche ambientali. Di questi, in particolare, il 41,7% dichiara di essere il responsabile ambiente/energia, il 12,5% il responsabile sostenibilità, il

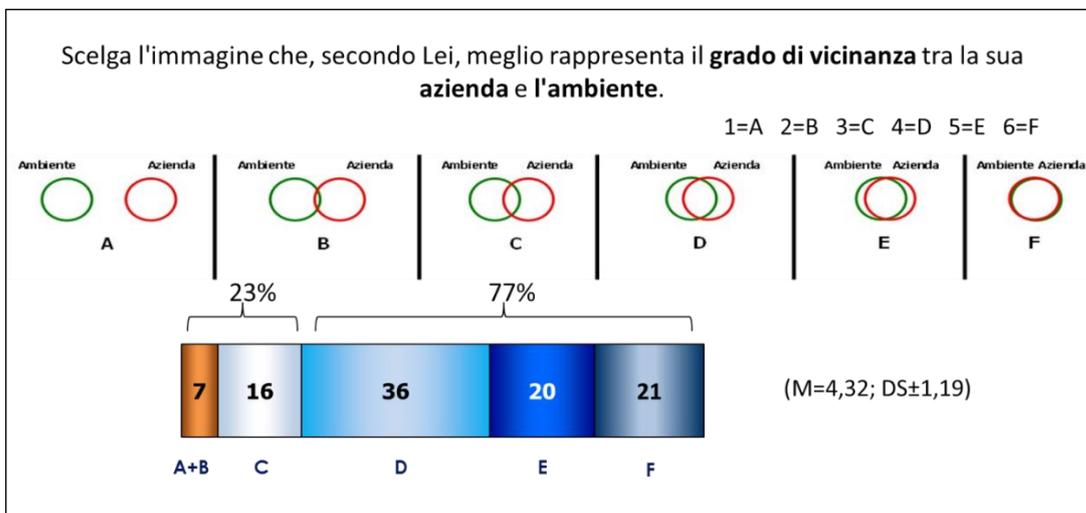
10,4% il referente per l'implementazione dei sistemi di gestione integrati, e il 6,3% il responsabile qualità (per i restanti mancano indicazioni precise al proposito).

#### 4.5.3 Una prima esplorazione dell'engagement ecologico delle aziende

##### La strategia ambientale

La maggior parte delle aziende partecipanti dichiara una forte integrazione degli obiettivi ecologici all'interno della strategia aziendale perseguita ( $M=4,32$ ,  $DS\pm 1,19$ ). Come mostrato in Figura 4.3, il 77% dei rispondenti sceglie una delle coppie di cerchi che rappresenta un forte grado di sovrapposizione tra azienda e questioni ecologiche (opzioni D, E, F); poco più del 40% sceglie le opzioni che indicano una totale (21%) o quasi totale (20%) integrazione delle preoccupazioni ambientali nelle strategie aziendali. Di contro, solo il 23 % ha scelto una delle tre opzioni che mostrano un minor grado di sovrapposizione; nello specifico il 7 % l'opzione A o B, e il 16 % l'opzione C.

**Figura 4.3: Le valutazioni sulla strategia ambientale espresse dai rispondenti (valori %)**

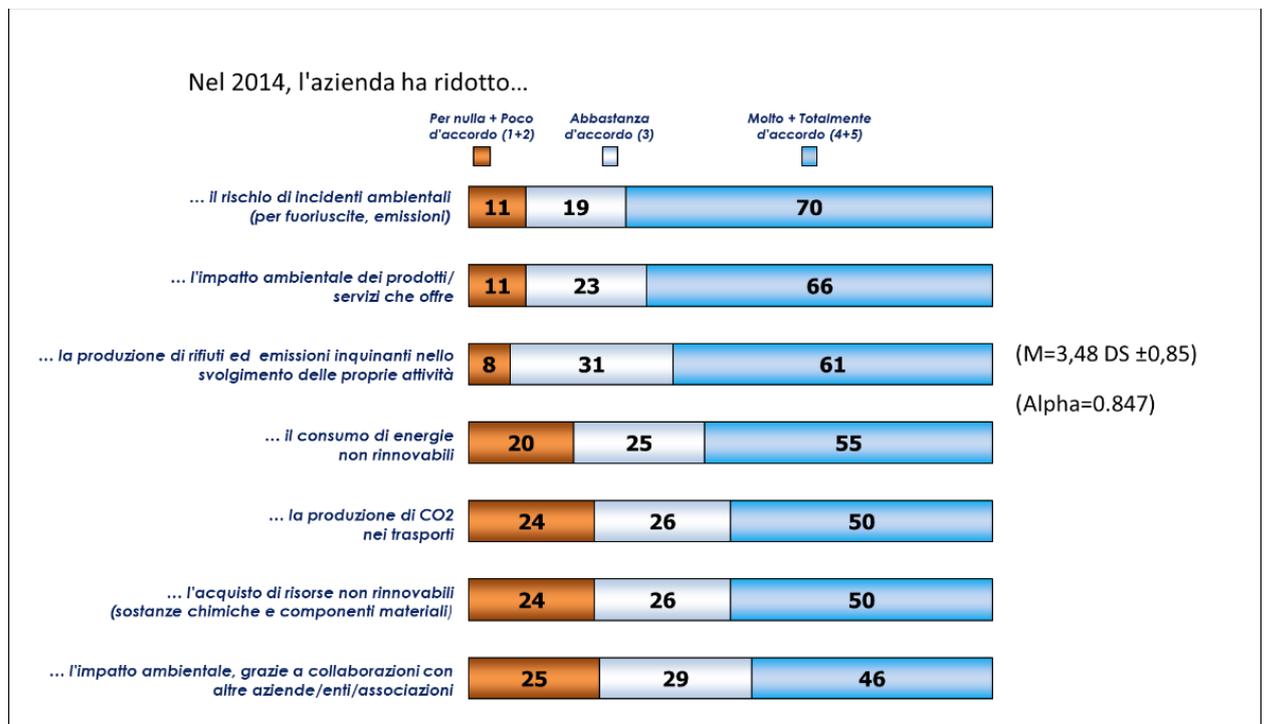


##### La performance ambientale

Per quanto riguarda la performance ambientale (vedi Figura 4.4), le aziende partecipanti riportano valutazioni mediamente positive ( $M=3,48$ ,  $DS\pm 0,85$ ). Per alcuni aspetti, in

particolare, il riconoscimento di aver raggiunto traguardi rilevanti è particolarmente marcato. Si tratta degli aspetti riguardanti la riduzione del rischio di incidenti ambientali (70%), l'impatto ambientale dei prodotti/servizi offerti (66%) e la minor produzione di rifiuti ed emissioni inquinanti (61%). Le aziende hanno invece dichiarato di tenere sotto controllo in misura inferiore il consumo di energie non rinnovabili (55%), la produzione di CO2 nei trasporti (50%), l'acquisto di risorse non rinnovabili (50%), e la riduzione dell'impatto delle loro attività sull'ambiente ottenibile tramite collaborazioni con altre aziende, enti o associazioni (46%).

**Figura 4.4: Le valutazioni relative alla performance ambientale (valori %)**



#### *Gli atteggiamenti verso il rapporto azienda-SA*

La Figura 4.5 illustra i risultati relativi alla scala di atteggiamento verso la SA. In generale si è riscontrato un atteggiamento mediamente positivo (M=3,37, DS±0,49).

Per quanto riguarda la distribuzione delle risposte ai singoli item emergono 3 raggruppamenti.

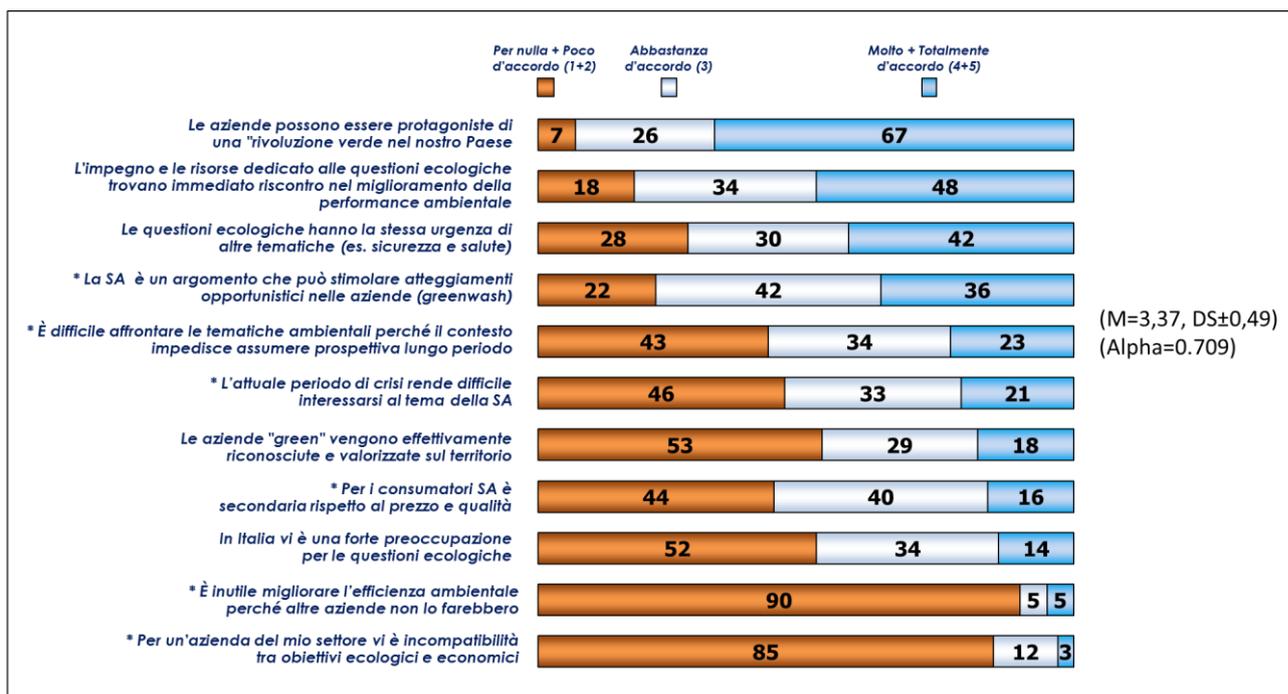
Il primo raggruppamento riguarda affermazioni verso le quali i rispondenti hanno manifestato un atteggiamento fortemente positivo. Si tratta di affermazioni relative a: l'importanza di mostrare interesse verso la SA indipendentemente dal comportamento di altre aziende\* (90%), la percezione di compatibilità tra obiettivi ecologici ed economici\* (85%) e la possibilità che le aziende siano protagoniste di un cambiamento in direzione *green* (67%).

Il secondo raggruppamento è composto dagli item che esprimono affermazioni rispetto alle quali i rispondenti hanno dichiarato un atteggiamento mediamente positivo. Sono item riguardanti l'immediato miglioramento della performance a seguito dell'attenzione verso tematiche ecologiche (48%), la possibilità di occuparsi di SA indipendentemente dal contesto di crisi attuale\* (46%), la possibilità di assumere una prospettiva di lungo periodo\* (43%), l'importanza della questione ambientale al pari di altre tematiche (42%).

Il terzo raggruppamento, infine, fa riferimento a item su cui le aziende mostrano un atteggiamento generalmente più negativo. Le affermazioni espresse in tali item riguardano: il tema del *greenwash*\* (solo il 22% si dichiara in aperto disaccordo con tale rischio), la possibilità di riconoscimento e valorizzazione delle aziende *green* sul territorio (18%), e la percezione che in Italia vi sia una forte preoccupazione per le questioni ecologiche (14%).

Sembra dunque che le aziende abbiano una opinione generale molto positiva circa la propria efficacia e protagonismo sulle tematiche ecologiche. Giudicano inoltre in maniera abbastanza positiva la possibilità di perseguire effettivamente la SA, superando ostacoli quali ad esempio il contesto di crisi attuale e il potenziale debole interesse da parte dei consumatori. Le opinioni più negative sembrano invece riguardare non tanto l'azienda in sé, quanto il contesto allargato, cioè il comportamento negativo di altre aziende, la mancanza di valorizzazione dall'esterno e la mancanza di interesse della popolazione e delle istituzioni su tali tematiche.

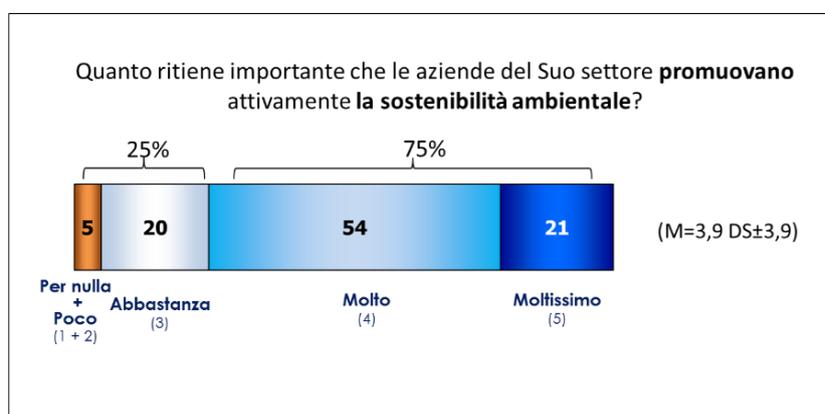
Figura 4.5: Gli atteggiamenti delle aziende verso la SA (valori %)<sup>7</sup>



### L'importanza di promuovere la SA

Le percentuali di risposta al singolo item relativo all'importanza di promuovere attivamente la SA mostrano un giudizio molto positivo da parte del campione (vedi Figura 4.6). Più nello specifico, il 75% dei rispondenti ritiene "molto importante" (54%) o "moltissimo importante" (21%) promuovere la SA. Di contro, solo il 5% sceglie l'opzione "per nulla" o "poco importante", mentre il restante 20% ritiene la promozione della SA "abbastanza importante".

Figura 4.6: L'importanza attribuita alla promozione della SA (valori %)



<sup>7</sup> Gli item negativi sono indicati da \*.

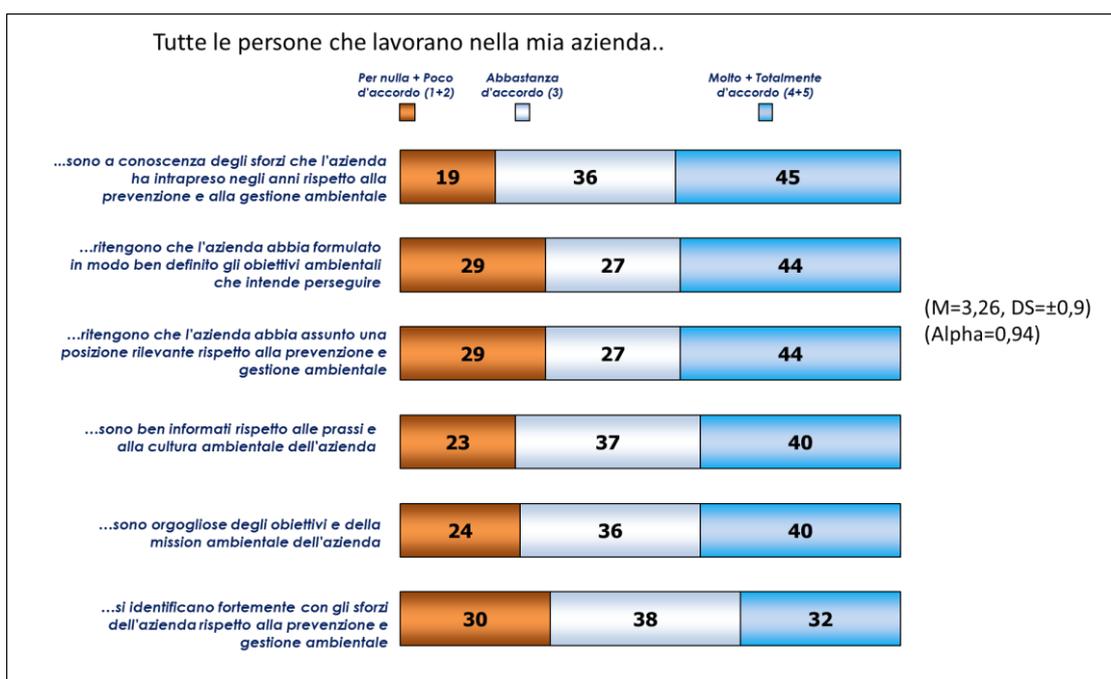
## L'identità ambientale

La percezione della identità ambientale *green* della propria azienda appare abbastanza elevata presso i rispondenti (M=3,26, DS±0,9).

Come si ricava dell'esame della Figura 4.7, le risposte a tutte le 6 affermazioni di cui è composta la scala vedono la prevalenza degli orientamenti positivi. Tuttavia, è possibile notare una percentuale di accordo maggiore sulle affermazioni relative agli aspetti superficiali di conoscenza e di informazione degli sforzi ecologici dell'azienda, mentre è riscontrabile una percentuale di accordo leggermente inferiore sulle affermazioni relative ad aspetti più profondi, quali la cultura, il senso di orgoglio e l'identificazione con gli sforzi ecologici dell'azienda.

Più in particolare, il grado di accordo più elevato riguarda l'item relativo alla conoscenza degli sforzi intrapresi dall'azienda rispetto alla sostenibilità (45%). L'item che riporta invece un minor grado di accordo è quello relativo all'identificazione dei membri dell'organizzazione con gli sforzi dell'azienda rispetto alla prevenzione e gestione ambientale (32%).

**Figura 4.7: Le percezioni relative all'identità organizzativa *green* (valori %)**

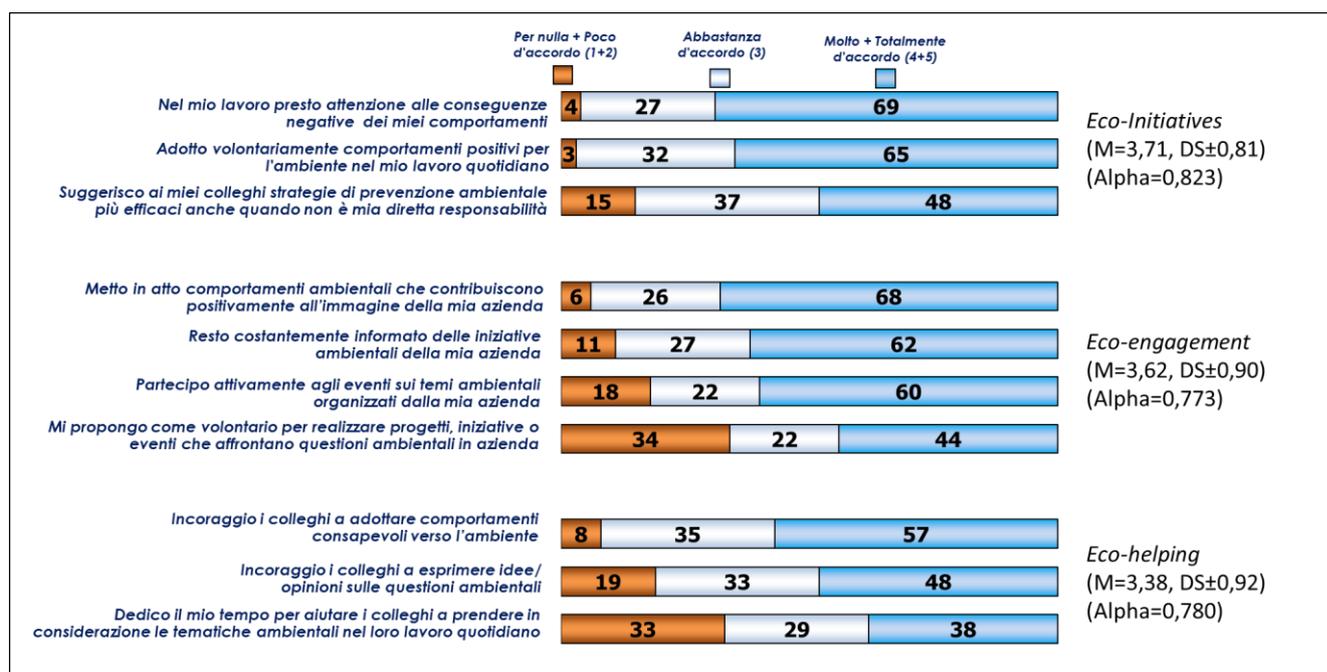


### *I comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente*

Le percentuali di risposta agli item delle tre sotto-scale relative agli OCBE sono mostrate in Figura 4.8. In generale, i rispondenti riportano una propensione abbastanza positiva a mettere in atto comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente. Da un confronto delle medie di risposta alle tre dimensioni della scala, emerge come i comportamenti extra-ruolo riguardino soprattutto la dimensione di *eco-initiatives* ( $M=3,71$ ,  $DS\pm 0,81$ ) e di *eco-engagement* ( $M=3,62$ ,  $DS\pm 0,90$ ), e un po' meno la dimensione di *eco-helping* ( $M=3,38$ ,  $DS\pm 0,92$ ).

L'esame analitico degli item relativi a ciascuna dimensione, mostra come i partecipanti dichiarino soprattutto di prestare attenzione alle conseguenze negative dei loro comportamenti (69%), di adottare comportamenti positivi per l'ambiente nel lavoro quotidiano (65%), di contribuire all'immagine ecologica dell'azienda (68%), di restare costantemente informati (62%) e partecipare agli eventi ambientali (60%) dell'azienda, nonché incoraggiare i colleghi ad adottare comportamenti ecologici (57%). Sebbene tutti questi aspetti enfatizzino l'assunzione di un ruolo attivo verso la SA, essi appaiono comunque in qualche modo "subordinati" alle iniziative e agli sforzi ecologici definiti dall'azienda. Di fatto, gli item che estremizzano un comportamento proattivo e una completa "dedizione" al tema della SA mostrano delle percentuali di accordo più basse. Nello specifico tali item riguardano l'impegno su questi temi quando non è diretta responsabilità (48% la percentuale di pieno accordo), il proporsi come volontari di iniziative in azienda (44%), il dedicare il proprio tempo a incoraggiare i colleghi a esprimere le proprie opinioni (48%) e a prendere in considerazione tali temi nel lavoro quotidiano (38%).

**Figura 4.8: I comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente (OCBE) testimoniati dai rispondenti (valori %)**



### *L'engagement delle aziende verso la SA: una sintesi*

In sintesi le analisi descrittive delle risposte alle scale proposte nel questionario rivelano la presenza di un **orientamento complessivamente positivo verso la SA** nel gruppo di aziende partecipanti all'indagine. I partecipanti dichiarano che le aziende in cui lavorano hanno integrato gli obiettivi ecologici nella strategia di impresa e riportano un miglioramento della performance ambientale nell'ultimo anno. Anche l'atteggiamento verso la SA e la sua promozione mette in evidenza un'opinione positiva circa la fattibilità del perseguimento della SA. I rispondenti dichiarano inoltre il loro impegno individuale alla SA, che si manifesta con la messa in atto di comportamenti di cittadinanza organizzativa verso l'ambiente, principalmente in termini di *engagement* nei confronti delle iniziative promosse dall'azienda. Un giudizio inferiore, ma sempre positivo, si riscontra soprattutto relativamente alla dimensione di *eco-helping* (della scala OCBE) e agli aspetti più profondi della scala di identità ambientale dell'organizzazione, quali il senso di orgoglio e di identificazione con lo sforzo ecologico perseguito dell'azienda.

#### 4.5.4 L'engagement verso la SA: un confronto tra il settore della logistica e gli altri settori

Per confrontare l'engagement verso la SA manifestato dalle aziende logistiche rispetto all'engagement manifestato dalle aziende appartenenti ad altri settori di attività, sono stati condotti **6 t-test a campioni indipendenti**. Nello specifico, il settore di appartenenza (“settore logistico” vs. “altro settore”) è stato considerato come variabile di raggruppamento, mentre le 6 variabili relative all'engagement (ovvero la strategia ambientale, l'atteggiamento verso la SA, la performance ambientale, l'importanza di promuovere la SA, l'identità organizzativa green e gli OCBE<sup>8</sup>) come variabili dipendenti. I risultati dei 6 t-test sono riportati in Tabella 4.3.

Come è possibile osservare, soltanto rispetto alla variabile “strategia ambientale” si osserva una differenza statisticamente significativa tra “logistica” e “altro settore”  $M_{\text{logistica}}=3,71$  vs.  $M_{\text{altro}}=4,70$  ( $t(4,56)=4,43$ ,  $p=0,000$ ). Nel caso delle altre variabili in esame, è comunque possibile notare come le medie delle aziende appartenenti al settore logistico siano sistematicamente più basse<sup>9</sup>.

**Tabella 4.3: L'engagement verso la SA: il confronto tra logistica e altri settori. I risultati dei t-test.**

	Logistica M(DS)	Altro settore M(DS)	F	t	Sig. (corretta, metodo Bonferroni per t- test multipli)
Strategia ambientale (scala da 1-6)	3,71 (±0,93)	4,70 (±1,17)	4,56	4,43	0,000 ***
Atteggiamento verso la SA (scala da 1-5)	3,25 (±0,43)	3,45 (±0,51)	2,83	2,10	0,228
Performance ambientale (scala da 1-5)	3,17 (±0,77)	3,68 (±0,85)	0,05	2,47	0,102
Importanza di promuovere la SA (scala da 1-5)	3,68 (±0,74)	4,03 (±0,84)	0,03	2,17	0,198
Identità organizzativa green (scala da 1-5)	3,00 (±0,79)	3,42 (±0,93)	2,38	2,35	0,126
OCBE (scala da 1-5)	3,36 (±0,84)	3,70 (±0,80)	0,45	2,00	0,294

<sup>8</sup> Per condurre i t-test, si sottolinea che la scala relativa agli OCBE è stata utilizzata come monofattoriale.

<sup>9</sup> Si sottolinea che in assenza della correzione Bonferroni, si osservano differenze statisticamente significative su tutte le variabili in esame.

In generale, sembra dunque che, **a confronto con altri settori di attività, le aziende logistiche mostrino un minor engagement verso il tema della SA.**

#### 4.5.5 L'engagement verso la SA: un confronto tra aziende con e senza certificazione ISO14001

Analogamente a quanto fatto per il confronto tra aziende del settore logistico e di altri settori, per confrontare l'engagement verso la SA di aziende con e senza ISO14001, sono stati condotti **6 t-test a campioni indipendenti**, inserendo come variabile di raggruppamento la presenza/assenza della certificazione e come variabili dipendenti gli indici relativi alle 6 scale riferibili all'orientamento *green*. I risultati dei 6 t-test sono riportati in Tabella 4.4.

**Tabella 4.4: L'engagement verso la SA: il confronto tra aziende con e senza ISO1400. I risultati dei t-test.**

	Non certificata M(DS)	Certificata M(DS)	F	t	Sig. (corretta, metodo Bonferroni per t- test multipli)
Strategia ambientale (scala da 1-6)	4,07 (±1,21)	4,72 (±1,05)	0,00	-2,84	0,042*
Atteggiamento verso la SA (scala da 1-5)	3,31 (±0,49)	3,47 (±0,47)	0,01	-1,71	0,552
Performance ambientale (scala da 1-5)	3,30 (±0,96)	3,71 (±0,65)	4,25	-1,94	0,342
Importanza di promuovere la SA (scala da 1-5)	3,77 (±0,87)	4,10 (±0,68)	4,09	-2,04	0,264
Identità organizzativa green (scala da 1-5)	3,14 (±0,95)	3,43 (±0,80)	1,41	-1,64	0,624
OCBE (scala da 1-5)	3,38 (±0,89)	3,86 (±0,64)	4,42	-2,90	0,030*

I dati mostrano complessivamente medie più alte per il gruppo “certificazione” su tutte le 6 variabili prese in esame. Differenze statisticamente significative si osservano in relazione alla strategia ambientale  $M_{\text{non certificata}}=4,07$  vs.  $M_{\text{certificata}}=4,72$  ( $t(0,00)=-2,84$ ,  $p=0,042$ ) e agli OCBE  $M_{\text{non certificata}}=3,38$  vs.  $M_{\text{certificata}}=3,86$  ( $t(4,42)=-2,90$ ,  $p=0,030$ ). Sebbene non significative, le medie sulle variabili relative all'importanza di promuovere la SA, la performance ambientale risultano comunque notevolmente inferiori per le aziende senza

certificazione ISO14001<sup>10</sup>. Differenze ancora presenti, ma meno sostanziali, riguardano l'atteggiamento verso la SA e l'identità organizzativa *green*.

In generale, i risultati suggeriscono **una maggiore attenzione ed *engagement* sul tema della SA nelle aziende con certificazione ISO 14001**, rispetto alle aziende senza certificazione.

#### *4.5.6 Due modelli di mediazione: il ruolo svolto dalla strategia ambientale nel determinare la performance ambientale a livello organizzativo e individuale.*

Verranno ora presentati i risultati relativi alle due analisi di mediazione. Il primo modello ha verificato il ruolo della strategia ambientale come mediatore della relazione ISO14001-performance ambientale. Il secondo modello di mediazione ha verificato il ruolo della strategia ambientale come mediatore della relazione ISO14001-OCBE.

Per verificare un modello di mediazione è necessario condurre tre analisi di regressione, secondo le indicazioni di Baron & Kenny (1986). La prima regressione verifica l'esistenza di una relazione significativa tra predittore, nel nostro caso la presenza della certificazione ISO 14001 (variabile dicotomica presenza/assenza) sul mediatore, ovvero la strategia ambientale. La seconda regressione valuta l'effetto significativo del predittore sul criterio, cioè rispettivamente la performance ambientale e l'OCBE. La terza regressione valuta l'effetto combinato di predittore e mediatore sul criterio. Nella terza regressione l'effetto del mediatore deve essere significativo (parzializzando il predittore), mentre l'effetto del predittore deve ridursi in portata (con l'introduzione del mediatore). In particolare, si parla di mediazione totale quando, esaminando i risultati della terza regressione, la relazione tra predittore e criterio non è più significativa in presenza del mediatore; la mediazione è invece parziale, quando il predittore, in presenza del mediatore, continua a mantenere una relazione significativa con la variabile criterio.

---

<sup>10</sup> Si sottolinea che in assenza della correzione Bonferroni, si osservano differenze statisticamente significative anche sulle variabili "performance ambientale" e "importanza di promuovere la SA".

*Ipotesi di mediazione 1: la performance ambientale come outcome*

La prima ipotesi di lavoro è che la strategia ambientale funga da mediatore nella relazione tra ISO14001 e performance ambientale dell'organizzazione.

Rispetto a tale ipotesi, le tre regressioni hanno verificato le seguenti 4 condizioni:

- 1) La ISO14001 influenza la strategia ambientale (regressione 1);
- 2) La ISO14001 influenza la performance ambientale (regressione 2);
- 3) La strategia ambientale influenza la performance ambientale, parzializzando l'effetto della ISO14001 (regressione 3);
- 4) L'effetto della ISO14001 sulla performance ambientale si riduce in portata, nel momento in cui viene introdotta la strategia ambientale come predittore della performance ambientale (confronto tra regressione 2 e 3).

I risultati delle regressioni sono sintetizzati in Tabella 4.5.

**Tabella 4.5: I risultati dell'analisi di mediazione della strategia ambientale sulla relazione ISO14001- Performance ambientale**

	VD	VI	Beta	Sig.	F	R(R2)
<b>Regressione 1</b>	Strategia ambientale	ISO14001	0.786 (a)	0.007	7.841	0.338(0.114)
<b>Regressione 2</b>	Performance ambientale	ISO14001	0.411 (c)	0.057	3.759	0.241(0.058)
<b>Regressione 3</b>	Performance ambientale	ISO14001 Strategia ambientale	0.242 (c') 0.216 (b)	0.271 0.023	4.671	0.367(0.135)
Effetto totale (c) = 0.411 Effetto indiretto o mediato (a x b) = 0.169 Effetto diretto (c') = 0.242						

Come è possibile notare, tutte le 4 condizioni risultano soddisfatte. In particolare, la prima regressione mostra la presenza di una relazione significativa tra ISO14001 e strategia ambientale ( $B=0.786$ ;  $p<0.01$ ). La seconda regressione mostra una relazione ai limiti della significatività tra ISO14001 e performance ambientale ( $B=0.411$ ;  $p=0.057$ ). La terza regressione mostra una relazione significativa tra strategia ambientale e performance ambientale, al netto della presenza della ISO1400 ( $B=0.216$ ,  $p<0.05$ ). Il confronto tra la seconda e la terza regressione, infine, evidenzia come, con l'introduzione della "strategia ambientale" nella regressione 3, l'effetto della ISO14001 sulla performance si riduce nella

portata (da  $B=0.411$  a  $B=0.242$ ) e perda di significatività. Dal momento che l'effetto diventa non significativo, possiamo concludere che siamo in presenza di un modello di mediazione totale.

Per verificare la significatività dell'effetto mediato è stato utilizzato il metodo *Bootstrap*. Poiché l'intervallo di confidenza della distribuzione delle stime dell'effetto mediato non contiene lo zero [0,04 - 0,39], possiamo affermare che l'effetto di mediazione è statisticamente significativo.

Si può dunque concludere che **la strategia ambientale agisca come mediatore nella relazione tra certificazione e performance ambientale organizzativa.**

#### *Ipotesi di mediazione 2: gli OCBE come outcome*

La seconda ipotesi di lavoro è che la strategia ambientale funga da mediatore nella relazione tra ISO14001 e OCBE (la performance ambientale a livello individuale).

Rispetto a questa ipotesi, le tre regressioni hanno verificato le seguenti 4 condizioni:

- 1) La ISO14001 influenza la strategia ambientale (regressione 1);
- 2) La ISO14001 influenza gli OCBE (regressione 2);
- 3) La strategia ambientale influenza gli OCBE, parzializzando l'effetto della ISO14001 (regressione 3);
- 4) L'effetto della ISO14001 sugli OCBE si riduce in portata, introducendo la strategia ambientale come predittore della performance ambientale individuale (confronto tra regressione 2 e 3).

I risultati delle regressioni sono sintetizzati in Tabella 4.6.

Come è possibile notare, tutte le 4 condizioni risultano soddisfatte. In particolare, la prima regressione mostra una relazione significativa tra ISO14001 e strategia ambientale ( $B=0.651$ ,  $p<0.01$ ). La seconda regressione mostra una relazione significativa tra ISO14001 e OCBE

( $B=0.447$ ,  $p<0.01$ ). La terza regressione mostra una relazione significativa tra strategia ambientale e OCBE, al netto della presenza della ISO1400 ( $B=0.214$ ,  $p<0.01$ ). Il confronto tra la seconda e la terza regressione mostra infine che, con l'introduzione della strategia ambientale nella regressione 3, l'effetto della ISO14001 sugli OCBE si riduce nella portata (da  $B=0.447$  a  $B=0.337$ ). Pur riducendosi, tale effetto rimane tuttavia significativo, evidenziando dunque un modello di mediazione parziale. Anche in questo caso, poiché l'intervallo di confidenza della distribuzione delle stime dell'effetto mediato non contiene lo zero  $[0,03 - 0,31]$ , possiamo affermare che l'effetto di mediazione è statisticamente significativo.

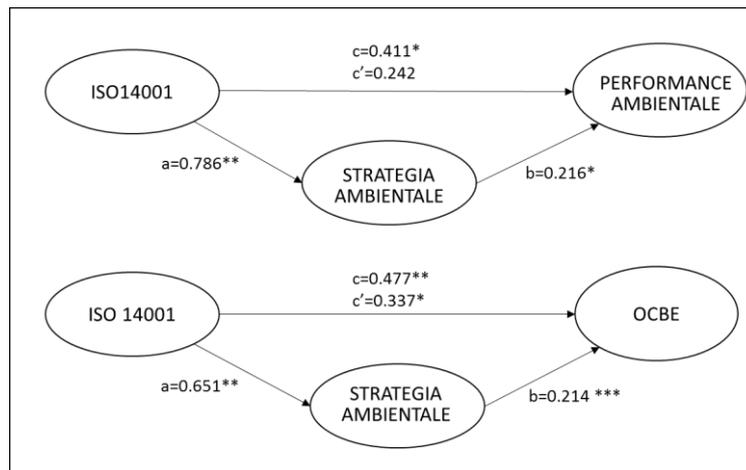
Possiamo dunque concludere che **la strategia ambientale agisca come mediatore anche nella relazione tra certificazione e OCBE.**

**Tabella 4.6: I risultati dell'analisi di mediazione della strategia ambientale sulla relazione ISO14001-OCBE**

	Critero	Predittore	Beta	Sig.	F	R(R2)
<b>Regressione 1</b>	Strategia ambientale	ISO14001	0.651 (a)	0.007	7.6197	0.267(0.073)
<b>Regressione 2</b>	OCBE	ISO14001	0.477 (c)	0.005	8.433	0.283(0.08)
<b>Regressione 3</b>	OCBE	ISO14001 Strategia ambientale	0.337 (c') 0.214 (b)	0.041 0.002	9.614	0.409(0.167)
Effetto totale (c) = 0.477						
Effetto indiretto o mediato (a x b) = 0.139						
Effetto diretto (c') = 0.337						

La Figura 4.9 riporta una sintesi dei due modelli di mediazione, con valori e significatività dell'effetto totale (c), dell'effetto diretto (c') e della scomposizione dell'effetto mediato (in a e b).

**Figura 4.9: Rappresentazione grafica dei risultati relativi ai due modelli di mediazione (effetti diretti, indiretti e mediati)**



#### 4.6 Discussione e conclusioni

Questo capitolo ha riguardato una prima esplorazione dell'*engagement* delle imprese sul tema della SA. L'impegno delle aziende è stato esplorato da diverse angolature, considerando variabili a livello sia organizzativo (quali la performance ambientale) che individuale (gli OCBE).

Le analisi effettuate hanno mostrato, in primo luogo, un **orientamento complessivamente positivo da parte delle imprese partecipanti all'indagine nei confronti della SA**. Tale sensibilità favorevole tende però ad attenuarsi quando si considerano alcune dimensioni di atteggiamento (soprattutto in relazione al ridotto interesse verso la SA da parte del contesto allargato), alcuni aspetti dell'identità organizzativa (soprattutto in relazione al senso di orgoglio e identificazione con lo sforzo ecologico perseguito dell'azienda) e alcune dimensioni della relativa agli OCBE (soprattutto relativamente alla dimensione di *eco-helping*). Quando si considerano **aspetti meno espliciti e più "profondi"** rispetto alla performance e alla strategia dichiarata, **l'engagement green delle organizzazioni** appare quindi **meno radicale**. Tale risultato mette in evidenza la necessità di "andare in profondità", per capire come le organizzazioni "realizzano" effettivamente la SA.

Un secondo risultato emerso dall'indagine ha riguardato il minor impegno verso la SA dichiarato dalle imprese appartenenti al settore logistico. I risultati al t-test hanno infatti mostrato punteggi più bassi su tutte le variabili prese in esame. Tale risultato conferma **il ritardo del settore logistico** evidenziato in letteratura e sottolinea l'importanza di prestare attenzione a come favorire un atteggiamento più proattivo e attento alle problematiche ambientali in tale specifico settore.

Un terzo risultato riguarda **l'efficacia della certificazione ISO14001**. I risultati al t-test hanno mostrato una differenza nell'*engagement* a favore delle aziende con certificazione ISO 14001 rispetto alle aziende prive di essa.

Con i due modelli di mediazione abbiamo quindi cercato di capire se e in che modo la certificazione potrebbe funzionare come strumento efficace per migliorare la performance ambientale. Più in particolare, si è voluta verificare l'ipotesi che lo sviluppo di una strategia ambientale possa rappresentare il "meccanismo" in grado di spiegare l'efficacia dello strumento ISO 14001 nel promuovere una attenzione proattiva alla SA. Le analisi di regressione hanno confermato **il ruolo di mediatore della strategia ambientale nella relazione ISO14001-performance**. I risultati dovrebbero essere tuttavia interpretati con cautela, in particolare per quanto riguarda la direzione della relazione causale tra le variabili del modello. Potrebbe darsi il caso che le aziende decidano di certificarsi dopo aver già sviluppato una strategia ambientale e dopo essersi già impegnate a controllare e ridurre gli impatti ambientali. In questo caso la certificazione si andrebbe ad aggiungere solo in un secondo momento a un percorso di sostenibilità già intrapreso.

Alcuni ulteriori elementi di criticità dello studio qui documentato riguardano le dimensioni ridotte del campione di aziende partecipanti (n=99) e la selezione di realtà imprenditoriali già impegnate sul tema della SA e riconosciute per il loro essere *green*. Rispetto a quest'ultimo elemento, se da un lato la selezione di un campione di aziende tutte attente al tema della SA

ha permesso di avere un campione omogeneo di aziende, dall'altro i risultati non appaiono generalizzabili ad aziende "più indietro" rispetto al tema della SA.

In conclusione, l'indagine ha permesso di ottenere alcune informazioni preliminari sull'*engagement* delle aziende verso il tema della SA, "preparando il campo" per la fase qualitativa successiva. In particolare, i risultati della ricerca hanno confermato l'importanza di: 1) "scavare in profondità" per meglio comprendere come le aziende realizzano la SA; 2) capire come "far funzionare" effettivamente lo strumento della certificazione ISO14001; 3) esplorare tali temi "avendo un occhio di riguardo" per il settore logistico.

## CAPITOLO 5

# L'approfondimento *Grounded Theory* sulla “cultura organizzativa della SA” e sul caso della certificazione ISO14001

### 5.1 Introduzione

Nel capitolo precedente, abbiamo proposto una prima esplorazione dell'*engagement* delle aziende verso la SA e della certificazione ISO 14001. L'indagine preliminare svolta tramite questionario ha permesso di ottenere una prima descrizione dei fenomeni oggetto di indagine. L'approfondimento vero e proprio delle dimensioni implicate nello sviluppo di cultura organizzativa *green* e della certificazione ISO 14001 è stato condotto in una seconda fase, qualitativa, attraverso la quale si è cercato di comprendere il punto di vista soggettivo delle aziende rispetto a tali tematiche.

Più in particolare, rispetto al primo oggetto di studio – la cultura organizzativa *green* – l'intento è stato quello di arrivare a una caratterizzazione più articolata e dinamica del costrutto. Rispetto al secondo oggetto di studio – la certificazione ISO14001 – l'obiettivo è stato quello di comprendere come favorire ciò che è stato chiamato un “utilizzo sostantivo” della ISO14001 (Christmann & Taylor, 2006), cioè capire se e come lo strumento ISO possa “servire”, ovvero aiutare, il processo di *greening* delle organizzazioni, al di là di una adesione “superficiale” e “di facciata” alla certificazione.

Per questa seconda fase di approfondimento, si è scelto di utilizzare **la metodologia della *Grounded Theory***, ritenendola particolarmente adatta per approfondire **fenomeni complessi**, quali **il tema della SA** e della **certificazione ISO14001**, e per portare in primo piano **il punto di vista degli *insiders***, in questo caso le aziende che si trovano quotidianamente a fronteggiare tali tematiche.

## 5.2 Il metodo

Nell'ambito degli studi organizzativi e di management, l'approccio *Grounded Theory* (GT da ora in poi) risulta particolarmente adatto per studiare i comportamenti all'interno delle organizzazioni, e ben si adegua a finalità di tipo operativo/pratico (Goulding, 2002; Locke, 2001).

Approfondire il concetto di “cultura organizzativa *green*” attraverso il metodo della GT è apparso in primo luogo intuitivamente logico, dato che comprendere la cultura significa capire come gli individui interpretano e danno senso alle loro esperienze e come questi significati si relazionano all'azione (Smircich, 1983).

Il problema da cui si è partiti è stato quello di definire un costrutto che avesse potere esplicativo e rilevanza pratica per le organizzazioni. La portata applicativa della presente ricerca ha riguardato, in particolar modo, il caso della ISO 14001, laddove si è cercato di individuare delle *best practices* per un corretto utilizzo dello strumento certificazione.

Tra i diversi approcci GT che si sono evoluti a partire dalla proposta originaria dei co-fondatori Glaser e Strauss (1967), quello cui si è fatto riferimento nel presente contributo si avvicina maggiormente alla GT costruttivista (Charmaz, 2006).

In particolare, **i principi chiave** della *Grounded Theory costruttivista* che hanno portato a privilegiare, in questo studio, tale prospettiva metodologica riguardano:

- l'adozione di un **approccio “aperto”, dinamico e flessibile** alla ricerca (Charmaz, 2006);
- l'enfasi su una **prospettiva interpretativa-interattiva**, che fa luce sul fenomeno oggetto di indagine a partire dai significati e dalle valutazioni soggettive che i partecipanti alla ricerca gli attribuiscono (Denzin & Lincoln, 1994; Schwandt, 1994);
- la considerazione di una **pluralità di visioni sulla “realtà”** che viene studiata, e dunque il relativismo della conoscenza che può essere acquisita (Denzin & Lincoln, 1994);

- la considerazione della **prospettiva del ricercatore** come parte integrante del processo di ricerca, inteso come processo di co-costruzione dei dati, in cui sia il ricercatore che i partecipanti, insieme, creano significato e interpretano gli eventi (Denzin & Lincoln, 1994);
- il focus sull'esplorazione e interpretazione di **fenomeni complessi**, poco conosciuti e di rilevanza sociale (Charmaz, 2006; Goulding, 1998).

### 5.2.1 *La Grounded Theory*

La GT è un metodo di indagine qualitativa sviluppato da Barney Glaser e Anselm Strauss a partire dalla fine degli anni '60 dello scorso secolo. La prima formulazione del metodo avviene nel 1967 con la pubblicazione, da parte dei sopracitati autori, del volume *The Discovery of Grounded Theory*, in cui vengono descritte le linee guida di un metodo ritenuto rivoluzionario nell'epoca storica che ha visto la sua nascita.

La portata innovativa di tale approccio si comprende in riferimento al clima scientifico dominante alla fine degli anni sessanta, caratterizzato dall'egemonia del paradigma empirico-positivista e dalla marginalità dei metodi di ricerca di tipo qualitativo.

Glaser e Strauss si contrappongono alla visione dominante di mancanza di rigore dei metodi qualitativi, proponendo invece una metodologia rigorosa e rilevante per le scienze sociali, in grado di interpretare i processi sottostanti a un determinato fenomeno.

La GT viene definita dai due co-fondatori come “un metodo generale di analisi comparativa e un insieme di procedure capaci di generare sistematicamente una teoria fondata sui dati” (Glaser, Strauss, 1967, p.viii, in Tarozzi, 2008). La GT si configura, quindi, sia come una metodologia, cioè un modo per pensare e riflettere sulla realtà sociale, sia come un metodo, ovvero un insieme di tecniche e strumenti di raccolta e analisi dei dati che consentono di

generare “un’interpretazione razionale, densa, articolata e sistematica, capace di dar conto della realtà presa in esame” (Tarozzi, 2008, p.11).

Rispetto ad altri metodi di ricerca qualitativi, lo scopo della GT non è tanto quello di fornire una descrizione dettagliata o “spessa” dei fatti sociali, quanto di produrre una teoria che sia fondata sui dati – in questo senso “*grounded*” – e quindi in grado di spiegare i processi ad essi sottostanti. In particolare, la teoria creata deve permettere il riconoscimento e la comprensione del fenomeno studiato in termini applicativi da parte delle persone che costruiscono e agiscono la loro realtà (Charmaz, 2006).

A partire dalla sua prima formulazione, la GT è stata oggetto di ampio dibattito ed è andata incontro a una evoluzione che ha riguardato sia gli assunti filosofici ed epistemologici che ne sono a fondamento, sia gli aspetti propriamente di metodo che ne specificano l’applicazione (e.g. Brusaglioni, 2013).

Nonostante le diverse interpretazioni che si sono susseguite, per tutti gli approcci è possibile rintracciare alcuni principi metodologici comuni.

Nell’illustrare tali “cardini” della metodologia della GT faccio riferimento al contributo di Tarozzi (2008), il quale ha sintetizzato **le caratteristiche fondamentali** delle ricerche qualificabili come GT nel modo che segue. Schematicamente, condurre uno studio basato sulla GT vuol dire:

- *esplorare un processo*: ovvero, ricercare regolarità concettuali tra gli oggetti da analizzare per fare emergere gli aspetti sociali e psicologici di base sottostanti ai fenomeni oggetto di indagine;
- *attuare un campionamento teorico*: estendere progressivamente il numero e le caratteristiche dei partecipanti coinvolti nell’indagine in funzione dell’andamento del processo della ricerca. Differentemente dal campionamento probabilistico su base statistica, il numero e le caratteristiche dei partecipanti non vengono definiti a priori, bensì

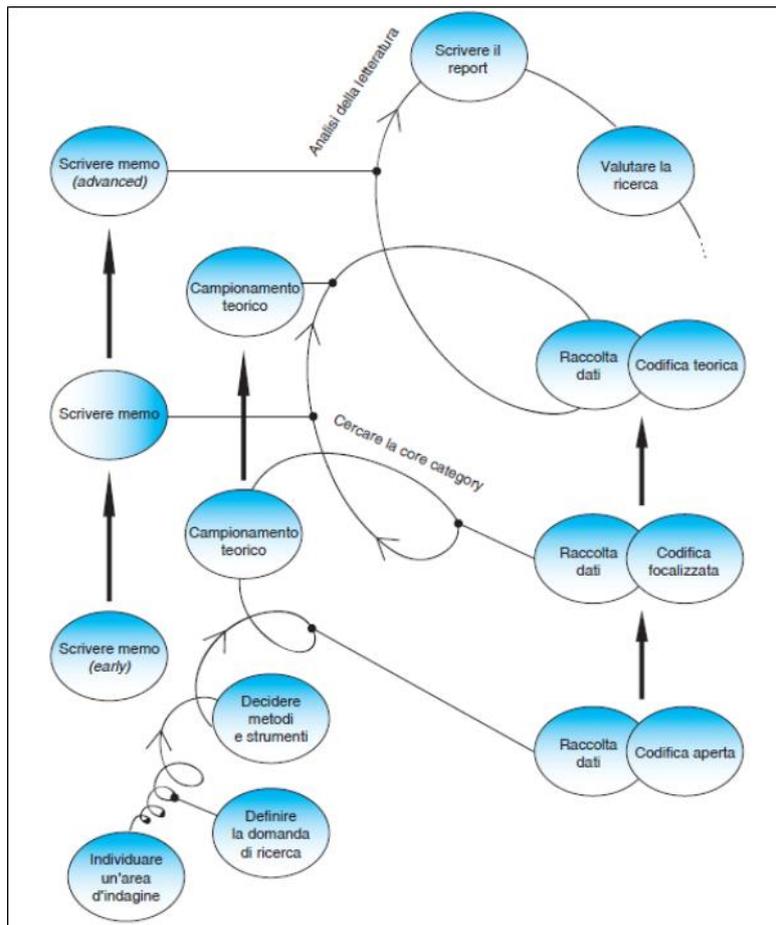
vengono stabiliti sulla base della teoria emergente fino alla saturazione delle informazioni raccolte;

- *condurre simultaneamente la raccolta e l'analisi dei dati*: la riflessione analitica sulle categorie emergenti nel processo di codifica dei dati raccolti (vedi oltre) deve accompagnarsi a periodici ritorni sul campo, in modo che vi sia una influenza reciproca tra le operazioni di raccolta e interpretazione dei dati;
- *usare il metodo della comparazione costante a ogni livello di analisi*: confrontare costantemente fra loro elementi differenti (le prime etichette, le categorie, le loro proprietà...), per favorire l'intuizione, il processo di inferenza e l'astrazione concettuale, fondamentali per fare emergere la teoria;
- *costruire una codifica a partire dai dati*: mantenere un forte radicamento ai dati empirici durante il processo di codifica, processo che avviene in maniera lenta e progressiva e che tiene costantemente traccia del percorso generativo dei concetti;
- *concettualizzare e non semplicemente descrivere*: l'operazione fondamentale implicata nel processo di astrazione teorica è la concettualizzazione e non la descrizione;
- *produrre memo e diagrammi*: costruire uno spazio metacognitivo che si avvale della produzione di annotazioni e diagrammi, per tenere traccia del processo analitico e stimolare il processo di produzione teorica. Questi strumenti assumono una funzione di *scaffolding*, una sorta di "impalcatura" che consente di sostenere e riassumere aspetti complessi relativi all'andamento del processo di indagine.

### 5.2.2 Il processo della Grounded Theory costruttivista

Gli elementi sopra esposti vanno a definire un processo di ricerca GT ricorsivo, la cui raffigurazione si avvicina più a una spirale che a una linea retta (vedi Figura 5.1).

Figura 5.1: Il processo di ricerca della *Grounded Theory*: una raffigurazione schematica<sup>11</sup>



In accordo con un approccio costruttivista, il ricercatore e le sue interpretazioni fanno parte integrante del processo di raccolta dei dati. Secondo tale prospettiva, il ricercatore non è neutrale, bensì influenza attivamente il processo di investigazione a partire dalla definizione dell'area di indagine e delle domande iniziali della ricerca. Come sottolineato da Charmaz (2006, p.10), parlando del ruolo del ricercatore *“Né i dati né le teorie vengono scoperte. Piuttosto, entriamo a far parte del mondo che studiamo e dei dati che raccogliamo. Costruiamo le nostre teorie a partire dalle esperienze presenti e passate e dalle interazioni con altre persone, prospettive e pratiche di ricerca”*. Il ricercatore dovrebbe dunque riflettere costantemente sul processo di sviluppo della teoria, rendendo conto di come le sue

<sup>11</sup> Fonte: Tarozzi, 2008, p.40

interpretazioni ed esperienze personali esercitano un impatto sulla ricerca in corso di svolgimento (Creswell, 2007).

Come sottolineato da Tarozzi (2008), la GT non parte da ipotesi da verificare bensì dal desiderio di esplorare un'area di indagine. Il ricercatore comincia con un focus piuttosto generale, data la natura "sconosciuta" dell'oggetto di indagine (McCallin, 2003). L'interesse iniziale trova espressione nella formulazione della domanda di ricerca, una affermazione ampia che deve lasciare al ricercatore la flessibilità e libertà necessaria per poter esplorare un fenomeno in profondità (Backman & Kyngas, 1999, p. 149). Per definire la domanda di ricerca, nella GT costruttivista si fa riferimento ai "concetti sensibilizzanti", ovvero le idee iniziali, o linee-guida, che aiutano il ricercatore ad orientare e ad avviare la ricerca, senza "ingabbiarla" in precise ipotesi di partenza (Charmaz, 2003; 2006). I concetti sensibilizzanti, così come la domanda di ricerca, rimangono aperti al cambiamento nel corso della ricerca, in cui le variabili e i concetti specifici vengono gradualmente sviluppati (Charmaz, 1995).

Dopo la formulazione della domanda di ricerca, l'indagine basata sulla GT procede con la definizione dello strumento di raccolta delle informazioni e dei dati rilevanti e con l'individuazione di un primo gruppo di partecipanti, che verrà successivamente ampliato sulla base del campionamento teorico.

Nella scelta dello strumento di indagine è importante assicurarsi che esso sia capace di produrre quelli che Charmaz denomina *rich data*, cioè quei dati "densi" che consentano di cogliere in profondità il pensiero dei partecipanti: *"La raccolta di dati densi fornisce un materiale solido per costruire una analisi significativa. I dati densi sono dettagliati, focalizzati e pieni. Essi rivelano i punti di vista, le percezioni, le intenzioni e le azioni dei partecipanti, così come il contesto e la struttura delle loro vite"* (Charmaz, 2006, p. 14).

I dati così raccolti vengono analizzati e concettualizzati attraverso un processo di codifica articolato in tre fasi. La prima codifica è quella **aperta**, che appunto "apre" il testo e, tramite

un'analisi *line-by-line* o *incident-by-incident* (accadimento-per-accadimento) identifica le prime porzioni di discorso significative e vi assegna una etichetta, definendo alcuni primi concetti o categorie emergenti. La seconda fase di codifica è quella **focalizzata**, in cui si cominciano ad analizzare porzioni più ampie di testo, che si presentano in maniera ricorrente. L'obiettivo è fare emergere induttivamente i primi temi fondamentali, attraverso una progressiva aggregazione delle prime codifiche in categorie più ampie. La terza fase di codifica è quella **teorica**, in cui si raggiunge il livello più elevato di astrazione concettuale. Essa consiste nell'interpretazione progressiva delle categorie emerse durante la codifica focalizzata. Attraverso l'interpretazione di tali categorie e delle loro relazioni gerarchiche la teoria prende forma, permettendo di identificare la *core category* o *core variable*, ovvero il concetto principale, punto di arrivo del processo di astrazione, attorno al quale è possibile articolare l'intero processo oggetto di indagine.

Il processo di ricerca basato sulla GT si arricchisce di un ulteriore livello di analisi nella fase di "scrittura della teoria", che si affianca alle fasi di codifica dei testi raccolti. Tale scrittura si serve dei memo, una concettualizzazione dei dati in forma narrativa e discorsiva, che tiene traccia delle idee, delle intuizioni e delle riflessioni del ricercatore e che accompagnano il processo di astrazione teorica. Secondo un approccio costruttivista, attraverso la scrittura la teoria prende forma, integrando in maniera discorsiva i significati emersi e confrontando i risultati con la letteratura scientifica di riferimento (Tarozzi, 2008). La teoria così formulata dovrebbe riflettere il più fedelmente possibile la complessità della realtà presa in esame ed essere comprensibile sia per i soggetti che hanno partecipato alla ricerca, sia per il ricercatore.

## 5.3 La descrizione del processo di ricerca

### 5.3.1 *Costruzione della domanda di ricerca*

La presente ricerca ha preso avvio dalla individuazione dei due **concetti sensibilizzanti** di “**cultura organizzativa green**” e “**certificazione ISO14001**”. Il focus su questi due temi deriva direttamente dalla rassegna sul tema della “sostenibilità ambientale di impresa” (capitolo 1) e dai risultati della ricerca preliminare presentata nel capitolo 4.

Le domande di ricerca generative sono state inizialmente così definite:

- come le aziende rappresentano, definiscono e danno senso, nella pratica organizzativa, al proprio orientamento verso la SA? Il concetto di cultura può essere effettivamente applicabile? Come le organizzazioni parlano e usano tale concetto?
- come le aziende possono fare una esperienza significativa o “sostantiva” della certificazione ISO 14001?

Nel corso di svolgimento della ricerca si è arrivati a una migliore precisazione delle due domande di ricerca, relative ai due fenomeni oggetto di interesse.

Le nuove formulazioni delle domande di ricerca sono riportate di seguito:

- **Quali sono le dimensioni fondamentali che caratterizzano lo sviluppo di una “cultura organizzativa green”?**
- **Come la certificazione potrebbe “servire” lo sviluppo di una “cultura organizzativa green”?**

### 5.3.2 *Il campionamento teorico*

La ricerca è stata realizzata coinvolgendo un campione di aziende del settore logistico. In accordo con un approccio GT, nella selezione delle aziende è stato seguito il criterio del campionamento teorico.

I criteri di selezione delle aziende, mantenuti durante il corso di tutto il processo di campionamento, sono stati: i) l'appartenenza al settore logistico e ii) un più o meno marcato impegno e coinvolgimento sulle tematiche ambientali (come rilevabile dall'ottenimento di riconoscimenti e premi rispetto a iniziative sulla sostenibilità o su tematiche "vicine", come qualità e innovazione).

I canali utilizzati per selezionare e contattare le aziende sono stati: l'elenco di aziende che hanno vinto il premio logistico dell'anno<sup>12</sup> (edizioni dal 2010), l'elenco "operatori logistici a valore aggiunto<sup>13</sup>" (annuario 2015-2016), altri contatti forniti dalle associazioni partner del progetto.

Nel periodo Novembre-Dicembre 2015 è stato individuato e contattato un primo campione di aziende, costituito da un gruppo di multinazionali appartenenti al settore logistico e con certificazione ISO 14001. Dopo la prima fase di raccolta dei dati, si è deciso di mantenere la restrizione al settore logistico, focus della ricerca, ma di coinvolgere anche aziende di medio-grandi dimensioni e senza certificazione ISO14001. La scelta di estendere ad aziende medio-grandi derivava dalla necessità di includere il punto di vista di aziende che non facessero riferimento a una casa madre straniera, e che avessero dimensioni più ridotte e quindi più "vicine" alla realtà industriale italiana, caratterizzata, come è noto, dall'assoluta prevalenza di piccole e medie imprese. Per poter mantenere comunque una certa confrontabilità tra le aziende si è deciso di non coinvolgere piccole aziende (cioè aziende con meno di 50 dipendenti e con un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro). La scelta relativa alle aziende non certificate derivava invece dalla necessità di avere un quadro più completo sull'applicabilità dello strumento ISO14001.

Per quanto riguarda le persone coinvolte nell'indagine e le posizioni da loro occupate, al primo gruppo di aziende è stata richiesto, per ogni realtà contattata, il coinvolgimento di

---

<sup>12</sup> Si tratta di un evento arrivato alla dodicesima edizione, che premia manager e aziende che hanno innovato nella formazione, nel CSR, nella multi-modalità, in ICT e nella sostenibilità ambientale.

<sup>13</sup> L'annuario è inserito nel numero speciale della rivista *Logistica Management*.

quattro partecipanti in altrettante posizioni organizzative; nel dettaglio si trattava: i) del referente ambientale, ii) del responsabile logistica, iii) del responsabile HR e iv) del direttore generale. La possibilità di intervistare le suddette posizioni si è “scontrata” sin da subito con l’effettiva disponibilità, in ogni azienda, di tutte le posizioni richieste. La tipologia e il numero di rispondenti per ciascuna azienda è stata dunque lasciata più flessibile e meno restrittiva, tenendo conto delle posizioni disponibili, ma cercando al contempo di assicurare la partecipazione di figure competenti sul tema della SA. Peraltro, il coinvolgimento di più posizioni ha permesso di raccogliere una molteplicità di esperienze e prospettive, e raggiungere quindi una comprensione più approfondita dei fenomeni oggetto di studio (Charmaz 2006; Morse & Niehaus, 2009). In una fase più avanzata della ricerca si sono inoltre contattati alcuni enti di certificazione, con l’obiettivo di ampliare la comprensione delle *best practices* relative all’implementazione dello strumento ISO.

Nelle tabelle 5.1, 5.2, e 5.3, si fornisce un quadro riassuntivo delle caratteristiche delle aziende, degli enti (organismi di certificazione) e dei rispondenti che hanno partecipato all’indagine. In totale, nel periodo Dicembre 2015-Luglio 2016 sono state svolte **34 interviste**, coinvolgendo **15 aziende** e **3 enti di certificazione**. Con riferimento alle 15 aziende, sono state svolte 31 interviste (in media due per azienda), coinvolgendo diversi ruoli apicali: amministratore delegato, direzione generale, direzione ambiente, direzione qualità, direzione logistica, direzione marketing, direzione HR, direzione vendite. Per quanto riguarda gli organismi di certificazione, per ciascuno di essi è stata svolta una intervista con un consulente, avente comunque posizioni di responsabilità nell’organizzazione in cui esercitava l’attività.

La Tabella 5.1 elenca alcune caratteristiche delle 34 interviste, ordinate e numerate sulla base della data di svolgimento. Per ogni intervista, si riporta il genere della persona intervistata, la denominazione del ruolo ricoperto e la lettera identificativa dell’azienda di appartenenza (A,

B, C, D, E, F, G, H, I, L, M, N, O, P, Q), o il riferimento all'organismo di certificazione (“Ente1”, “Ente2”, “Ente3”).

**Tabella 5.1: Le interviste realizzate: alcune informazioni**

ID	Data intervista	Genere	Denominazione ruolo in azienda	Rif. azienda
1	1/12/2015	F	Sustainability manager	A
2	4/12/2015	M	Direttore operativo	B
3	4/12/2015	M	Value services supervisor	B
4	9/12/2015	M	Amministratore delegato	A
5	17/12/2015	F	HR manager	B
6	14/01/2016	F	Responsabile marketing e comunicazione	C
7	19/01/2016	F	Quality e referente implementazione ISO	C
8	05/02/2016	F	Direttore marketing e comunicazione	D
9	12/02/2016	M	HR country manager	A
10	17/02/2016	M	Coordinatore ambientale	E
11	09/03/2016	M	Direttore generale Life sciences and health care	F
12	10/03/2016	F	VicePresident Human resources Italia	F
13	21/03/2016	M	Amministratore delegato e presidente	G
14	23/03/2016	M	Operation excellence director	F
15	23/03/2016	M	Direttore operativo	H
16	29/03/2016	M	Safety Manager	G
17	04/04/2016	F	Key account manager	I
18	16/05/2016	M	Responsabile servizio prevenzione e protezione	H
19	18/05/2016	M	Fondatore istituto e consulente	Ente 1
20	30/05/2016	M	Responsabile sistema di gestione integrato	L
21	30/05/2016	M	Responsabile sviluppo commerciale	L
22	03/06/2016	M	HQSE manager	M
23	03/06/2016	M	Direttore logistica	M
24	14/06/2016	F	Advisory Project principal (CSR)	Ente 2
25	20/06/2016	M	Responsabile IT	N
26	20/06/2016	M	Presidente consiglio di amministrazione	O
27	21/06/2016	M	Responsabile delle vendite	O
28	24/06/2016	M	National QSHE manager	P
29	27/06/2016	M	Direttore generale	Q
30	07/07/2016	M	Direttore contract logistic Italia	P
31	08/07/2016	M	Responsabile attività di assessment	Ente 3
32	11/07/2016	M	Responsabile IT e project management	Q
33	12/07/2016	M	HR manager	Q
34	22/07/2016	M	Direttore risorse umane	P

Nella tabella 5.2 si forniscono le informazioni relative alle 15 aziende (dimensioni, tipologia di attività svolta, localizzazione geografica e presenza/assenza della certificazione ISO14001), mentre in Tabella 5.3 sono riportate le informazioni relative ai 3 enti di certificazione (tipologia di attività e localizzazione geografica).

**Tabella 5.2: Alcune caratteristiche delle 15 aziende coinvolte nell'indagine**

Rif. azienda	Dimensione	Attività	Headquarter	140001
A	Grande (Multinazionale)	Servizi logistici distribuzione merci	Lombardia	✓
B	Grande (Multinazionale)	Servizi integrati gestione supply chain	Emilia-Romagna	✓
C	Media	Logistica conto terzi	Lombardia	✓
D	Grande (Multinazionale)	Servizi integrati gestione supply chain	Lombardia	✓
E	Grande (Multinazionale)	Servizi integrati gestione supply chain	Lombardia	✓
F	Grande (Multinazionale)	Trasporto e spedizioni conto terzi	Lombardia	✓
G	Media	Logistica e distribuzione	Friuli	X
H	Media	Operatore logistico e agenzia lavoro	Piemonte	X
I	Media	Logistica e distribuzione conto terzi	Lombardia	X
L	Grande	Servizi integrati gestione supply chain	Veneto	✓
M	Media	Servizi integrati gestione supply chain	Lazio	✓
N	Media	Trasporti nazionali e spedizioni	Lombardia	X
O	Medio-grande	Trasporto conto terzi	Umbria	✓
P	Grande (Multinazionale)	Servizi integrati gestione supply chain	Lombardia	X
Q	Grande (Multinazionale)	Servizi integrati gestione supply chain	Piemonte	✓

**Tabella 5.3: Caratteristiche dei 3 enti di certificazione**

Rif. azienda	Tipologia	Attività	Headquarter
Ente 1	Organismo di certificazione	Servizi di business assurance	Lombardia
Ente 2	Organismo di certificazione	Servizi di business assurance	Lombardia
Ente 3	Organismo di certificazione	Servizi di business assurance	Lombardia

### 5.3.3 Lo strumento di raccolta dei dati: l'intervista semi-strutturata

Come già anticipato nel paragrafo dedicato alla selezione del campione, per raccogliere la prospettiva delle aziende sulle tematiche oggetto di interesse si è fatto ricorso a **interviste semi-strutturate**.

L'intervista semi-strutturata si configura come il metodo elettivo dell'approccio GT; essa consente di calibrare la raccolta dei dati e il campionamento teorico in accordo al lavoro di codifica in corso.

Il protocollo dell'intervista ha mantenuto una parte invariata via via a modificata, arricchita e specificata sulla base delle categorie emergenti durante il processo di analisi dei dati; mentre le prime interviste hanno fatto utilizzo di domande molto ampie e lasciate "libere", le interviste successive sono state integrate con domande più mirate, al fine di sollecitare riflessioni sugli aspetti importanti che si andavano via via individuando.

In Tabella 5.4 si fornisce uno schema delle principali aree indagate e alcuni esempi di domande specifiche utilizzate come guida durante la conduzione del colloquio.

Le 34 interviste sono state svolte secondo tre modalità: telefonica, *skype* e *face-to-face*. Si è deciso di mantenere tale flessibilità nello strumento e, in particolare, di adeguarsi alle preferenze espresse dalle aziende partecipanti, al fine di "facilitare" il loro coinvolgimento. Le interviste sono state interamente trascritte. La durata media di ciascuna intervista è stata di 40 minuti (min. 30-max. 60), per un totale di oltre 22 ore di registrazione.

**Tabella 5.4: Le aree dell'intervista ed alcuni esempi di domande**

<b>Aree indagate</b>	<b>Esempi di domande</b>
Informazioni preliminari sul rispondente e l'azienda	-Quale è la sua funzione e la sua posizione organizzativa? -Molto sinteticamente, potrebbe definire l'attività della sua azienda?
SA e settore logistico	-Quanto ritiene che le aziende logistiche possano avere un impatto sull'ambiente? E nello specifico, quali sono i processi logistici che impattano di più? -Come vengono percepiti gli sforzi del settore logistico rispetto ad altri settori di attività?
Il significato della SA	-Potrebbe dare una sua definizione di SA? -Che legame vede tra il perseguimento di obiettivi economici ed ecologici?
Il significato della ISO14001	-Cosa pensa del mondo certificazioni in generale? E della ISO14001 nello specifico? -Quale dovrebbe essere la "funzione fisiologica" della 14001?
La cultura della SA	-È possibile parlare di cultura della SA/cultura <i>green</i> ? -Potrebbe indicare i tre elementi fondamentali che secondo lei la caratterizzano? -Potrebbe raccontare l'esperienza di <i>greening</i> della sua azienda?
Il legame tra certificazione e cultura della SA	-Che legame vede tra cultura SA e ISO14001? -Come si potrebbe favorire la creazione/mantenimento di una cultura della SA attraverso la ISO14001?
<i>Best practices</i> e consigli	-Che consigli darebbe a una azienda che intende approcciare la SA? -Che consigli darebbe a una azienda che vorrebbe intraprendere un percorso di certificazione ISO 14001? -Secondo lei l'Italia è al passo con l'estero rispetto al tema della SA?

#### 5.3.4 Il processo di codifica

La fase di analisi ha riguardato i due oggetti di studio che hanno orientato la presente ricerca.

Per il primo oggetto di ricerca, il concetto di cultura organizzativa *green*, la codifica ha riguardato la caratterizzazione delle sue dimensioni fondamentali e la definizione del costrutto.

Per quanto riguarda il secondo oggetto di ricerca, la certificazione ISO 14001, la codifica ha riguardato l'utilizzo dello strumento la relazione tra ISO e le dimensioni della cultura precedentemente identificate.

Per entrambi gli oggetti della ricerca, il processo di codifica ha seguito le tre fasi della codifica "aperta", "focalizzata" e "teorica".

Si è partiti quindi da una minuziosa analisi del testo *line-by-line*, per selezionare i minimi segmenti di testo significativi e definire i primi concetti (**codifica aperta**). Si è proceduto quindi con l'individuazione dei primi temi fondamentali, attraverso la progressiva aggregazione delle codifiche in categorie più ampie (**codifica focalizzata**). L'analisi di più vaste porzioni di testo e l'integrazione dei concetti emergenti ha permesso infine di mettere a punto la relazione gerarchica delle categorie (**codifica teorica**).

Viene qui anticipato che solo per il concetto di cultura organizzativa *green* si è arrivati all'individuazione di una *core category*. Nel caso dell'approfondimento sulla certificazione, il processo di astrazione teorica è arrivato alla caratterizzazione dell'utilizzo sostantivo della ISO 14001 come "strumento di cultura", con l'individuazione delle relative *best practices*.

Il processo di codifica relativo ai due oggetti di studio è esemplificato in Tabella 5.5 e 5.6, dove vengono forniti alcuni esempi rispetto alle tre fasi.

**Tabella 5.5: Esempi delle tre fasi di codifica relative alla “cultura organizzativa green”**

Porzione di testo	Codifica aperta	Codifica focalizzata	Codifica teorica
<i>“Ad esempio.. io parlo per la mia azienda, cosa facciamo ecco il controllo dei consumi.. noi abbiamo una registrazione che ...va beh abbiamo dei contatori interni, quindi controlliamo sempre i consumi e a fine anno si fa come un.. come un report interno... e questo ci permette di tenere tutto sotto controllo..”(7)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contatori interni per tenere sotto controllo i consumi</li> <li>2. Report sui consumi</li> </ol>	Controllo e monitoraggio	Efficientare
<i>“Le porto un esempio: qui dove siamo nel quartier generale a Settala, che è anche il quartier generale della mia divisione, abbiamo 60mila mq di magazzini, e abbiamo nell'ordine di 5-6mila mq di uffici...abbiamo appena terminato un investimento importante, dove abbiamo sostituito tutti i corpi illuminanti, che era neon anche di ultima generazione o penultima diciamo, con i led” (11)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esempio di investimento</li> <li>2. Introduzione illuminazione a led</li> </ol>	Iniziative per migliorare la performance ambientale	Dimostrare
<i>“Abbiamo inoltre noi nel nostro, in tutte le nostre filiali abbiamo messo un programmino, diciamo un accessorio attaccato alle nostre fotocopiatrici che permette l'accesso alle fotocopie, allo scanner e a tutto quanto tramite badge, quindi i dipendenti possono stampare, fare fotocopie solo se sono in possesso del loro badge registrato e questo per scoraggiare stampe inutili” (8)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esempio di iniziativa</li> <li>2. Accesso alle fotocopiatrici tramite badge</li> </ol>	Iniziative volte alla sensibilizzazione dei dipendenti	Dimostrare
<i>“è la popolazione che fa, che fa la differenza.. non sono io che nel mio ufficio posso cambiare qualche cosa, ma sono tutto il mio team, la mia squadra, le persone che operano anche ..ai livelli più bassi e sono quelli che possono portare le idee innovative che ci permettono di andare a fare delle revisioni significative” (General Director, 11)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambiamento dal basso</li> <li>2. Idee innovative dal basso</li> </ol>	Processo bottom-up	Il processo di creazione di una cultura green

**Tabella 5.6: Esempi per le tre fasi di codifica relative alla “certificazione ISO14001”**

Porzione di testo	Codifica aperta	Codifica focalizzata	Codifica teorica
<i>“In Italia agli inizi degli anni '90, scusi se torno indietro un attimo, eravamo 11 istituti di certificazione, 11. Adesso sono 315... accreditati...” (19)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Moltiplicarsi degli organismi di certificazione</li> </ol>	Il “business” delle certificazioni	Rappresentazione negativa della ISO 14001
<i>Quindi la certificazione è un ottimo strumento dal mio punto di vista perché tutti gli standard [ISO] dicono sempre “continuo miglioramento”, quindi non è mai statico, anche quindi nell'ambientale (...) benissimo ma tu non sei passivo, tutti gli anni, tutti i momenti devi sempre approcciare ai tuoi processi, alla tua erogazione del tuo servizio con il continuous improvement...” (28)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuous improvement</li> </ol>	Uso proattivo della ISO	ISO come strumento di cultura
<i>“La certificazione sicuramente...mm...incentiva una cultura green perché poi (...) diciamo che dà lo spunto comunque, la riconferma delle attività che fa l'azienda che poi diventano basilari, diventano la routine di tutti i giorni” (26)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ISO per confermare le attività dell'azienda</li> <li>2. ISO per trasformare in routine le attività dell'azienda</li> </ol>	Relazione tra ISO e cultura della SA	ISO per includere
<i>“ (...) è un momento importante per rivedere i processi, la documentazione, le regole ed essere certi che siano conosciute, seguite, e poi anche un momento di rivisitazione delle documentazioni esistenti” (32)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ISO per rivedere i processi</li> <li>2. ISO per rivedere la documentazione</li> <li>3. ISO per rivedere le regole</li> </ol>	Relazione tra ISO e cultura della SA	ISO per efficientare

### *5.3.5 Il diario della ricerca e la produzione di memo*

Il tratto distintivo della metodologia GT riguarda la ricorsività del processo di ricerca, secondo cui le fasi di raccolta e di codifica dei dati risultano tra loro strettamente interconnesse.

Per supportare e allo stesso tempo tenere traccia del percorso ricorsivo della ricerca ci si è serviti di due strumenti: il diario della ricerca e i memo.

Il diario della ricerca è stato di fondamentale importanza per tenere traccia del processo GT, e avere costantemente a disposizione uno spazio di auto-riflessione personale, monitorando il proprio punto di vista e l'impatto delle proprie interpretazioni sulla ricerca in corso di svolgimento.

I memo hanno rappresentato ulteriori spazi di analisi importanti, più specifici e analitici in riferimento a: scelte metodologiche, conduzione delle interviste, attribuzione delle etichette durante le fasi di codifica, relazione tra le categorie, evoluzione e progressiva definizione della domanda di ricerca, scelte inerenti il campionamento teorico.

A titolo esemplificativo, in Figura 5.2, si riportano: due memo relativi al percorso di astrazione teorica verso la caratterizzazione di un uso positivo, o proattivo, della certificazione ISO 14001 (memo 1 e 2); un memo relativo al cambiamento della traccia dell'intervista (memo 3).

**Figura 5.2: Esempi relativi all'utilizzo dello strumento dei memo**

<b>MEMO 1- "2 utilizzi della ISO 14001"</b>
26.02.16 Utilizzo negativo o "rischio" della ISO 14001 → passività, burocrazia, facciata, anche non riconoscerne le opportunità. Utilizzo positivo della ISO 14001 → aspetti di diagnosi dell'azienda, riconoscere aspetti di miglioramento, ottica proattiva. Anche se nella maggior parte dei casi il possesso della certificazione non viene associato a una cultura <i>green</i> o ideale, la certificazione può portare ad aspetti positivi. Il punto cardine da approfondire dovrebbe dunque essere: "Come fare per realizzare dunque un percorso positivo?" Cercare di individuare gli elementi positivi e suggerimenti che vengono dati rispetto all'applicazione della ISO 14001. ATTENZIONE: Forse potrebbe essere che per le aziende che non hanno già elementi di proattività e consapevolezza la certificazione potrebbe far sì di avvicinarsi al tema della SA? Per le aziende invece già più proattive potrebbe essere uno sprono per fare meglio o che altro?
<b>MEMO 2- "Adeguare la ISO all'azienda"</b>
26.02.16 È l'azienda che si deve adeguare alla certificazione o è la certificazione che si deve adattare all'azienda → questo potrebbe essere un punto cardine!! Collegamento a intervista 8: "Internamente diciamo che, allora: è un po' la mentalità del dipendente che come anche per la ISO 9000 viene sempre, la certificazione viene sempre recepita un po' come lavoro in più, carta in più, devo fare di più, devo compilare più moduli, tanto non serve a niente, è la solita cosa... poi invece a fatica ehm... hanno capito che rispettando determinate procedure di lavorazione, che poi le procedure vengono fatte in base alla lavorazione, non è che viene inventato e tutti si devono adeguare, è la procedura che si adegua alle lavorazioni.. quindi poi quando hanno capito questo meccanismo diciamo che poi è andata via liscia ..ma ci abbiamo messo qualche anno (ride)".
<b>MEMO 3- "Modifica della traccia dell'intervista"</b>
15.02.16 Si potrebbe anche pensare di rovesciare l'intervista cioè mettere le domande in un ordine contrario → ad es. perché non partire da un approfondimento sulla cultura invece che dalla rappresentazione sulla SA? Destruire tutta la traccia e provare a fare una nuova intervista con una traccia diversa → provare a rischiare con una nuova versione. In particolare tenere conto dei seguenti punti "a caldo", segnati dopo aver svolto l'intervista (Collegamento a intervista 11): -partire da "cultura" invece che da "opinioni sulla SA" -fare attenzione alla presenza/opinioni su altre certificazioni ambientali -la domanda su passività/proattività della certificazione sembra particolarmente utile -cercare di approfondire soprattutto utilizzo positivo vs. negativo della certificazione -considerare la dimensione del team (mi è venuto in mente durante lo svolgimento dell'intervista)

### 5.3.6 Il software Nvivo

Per lo svolgimento della ricerca, ci si è serviti del supporto del software QSR Nvivo<sup>14</sup> (Versione 11), uno dei software più diffusi nell'ambito delle ricerche GT. NVivo permette sia attività di archiviazione/organizzazione ordinata dei materiali raccolti, sia attività di gestione e trattamento dei testi.

In particolare, il software è stato utilizzato per:

- sbobinare le interviste (importazione e gestione dei file audio);

<sup>14</sup> <http://www.qsrinternational.com/nvivo-product>

- archiviare, gestire e organizzare le interviste durante il percorso di analisi;
- realizzare le tre fasi della codifica (creazione e organizzazione gerarchica dei nodi);
- tenere traccia del percorso della ricerca, gestire e collegare i memo;
- interrogare il testo e le sue codifiche (tramite la funzione “*query*”).

## 5.4 Risultati: La cultura organizzativa *green*

In questa prima parte dei risultati, nel presentare quanto raccontato dalle aziende rispetto al tema della cultura della SA, il primo argomento riguarderà il giudizio sull'utilizzo di tale concetto. Si passerà poi a caratterizzare le dimensioni fondamentali della cultura, così come sono emerse a partire dalle interviste con le aziende. L'enfasi dei partecipanti su una prospettiva dinamica e processuale permetterà infine di identificare la *core category*, e arrivare dunque a una definizione completa del costrutto di “cultura organizzativa *green*”.

### 5.4.1 Si può parlare di cultura organizzativa *green*?

I partecipanti hanno riconosciuto come il riferimento alla cultura sia imprescindibile quando si parla di un cambiamento verso la SA, ritenendolo un termine non soltanto **attuale**, ma soprattutto **necessario** e **innovativo**:

*“Mah manca secondo me un altro **aggettivo** che è “necessario”, e nel momento in cui è necessario diventa anche, come dire, una leva... un modo per differenziarsi” (Operations, 15)*

*“[Parlando della cultura *green*] È un **concetto** che secondo me è molto innovativo ma anche molto **reale** e **concreto** per cui le aziende, le industrie, devono allinearsi a questo nuovo principio che io condivido a pieno ecco...” (RSPP, 18)*

*“Diciamo che [la cultura della SA] assume un significato per le aziende che prima potevano non farci caso (...) secondo me è un'**opportunità** per continuare l'attività, nel senso che nel lungo periodo chi non è sostenibile non ha futuro, proprio dal punto di vista commerciale, economico e di impresa ... (Sostenibilità, 1)*

Oltre che necessaria, la cultura della SA appare **fattibile** e **applicabile**. Usando le parole dei partecipanti, la cultura *green* rappresenta un modo “per fare impresa”. Tuttavia tale “approccio” non viene ancora considerato una prassi diffusa; se per alcune aziende,

soprattutto multinazionali, la cultura della SA rappresenta “uno slogan che è diventato realtà”, la maggior parte delle aziende in Italia vengono ritenute ancora arretrate rispetto a tale percorso:

*“No no si può e si deve! Io sono uno di quelli che come le dicevo prima, quando faccio le riunioni dei miei picchio molto su questo (...) Basta solo applicarla... ma certo che è fattibile!” (Logistica, 30)*

*“Se lei mi dice in termini di diffusione, dico che siamo molto, molto indietro. Se lei mi chiede invece se con questo tipo d’approccio... ehm... si può fare impresa, assolutamente sì” (Vendite, 27)*

*“Guardi...mm...sì, **la cultura è applicabile** (...) abbiamo tanti committenti attenti ai nostri progetti del green, ne cito uno adesso che è X che come standard aziendale ha proprio la cultura del green, (...) in Italia ancora ce n’è pochissima di cultura, però già i grandi committenti danno dimostrazione che è possibile averla insomma, che è possibile averla ed è possibile anche applicarla” (CEO, 26)*

La **difficoltà** maggiore a realizzare effettivamente una cultura *green* riguarda la possibilità di **“fare quadrare i conti”**, cioè di poter sostenere i costi e ottenere un ritorno economico nel momento in cui si investe in nuove procedure, tecnologie e prodotti *“green”*:

*“Tenga a mente che noi viviamo in una economia dove anche **questi aspetti** devono **sottostare alla regola della sostenibilità**, perché io posso anche equipaggiarmi con dei sistemi che sono estremamente favorevoli all’ambiente ma che per forza mi comportano dei costi che non sono sostenibili... per cui non posso farlo..” (Direttore generale, 11)*

*“(...) **un’azienda privata** che ha degli **scopi** di produzione, di **profitto** per gli azionisti non può prescindere dal fine economico, per cui la difficoltà di portare avanti una strategia di sostenibilità ambientale è nel cercare di trovare la chiave affinché i due obiettivi vengono perseguiti simultaneamente” (Operations, 2)*

Le aziende che realizzano una cultura della SA, sono quelle che riescono a fare delle tematiche *green* un fattore di business. Il massimo legame positivo tra vantaggio competitivo ed *environmentalism* viene espresso dal concetto di **economia circolare**, come nuovo modello di business ideale a cui tendere:

*“Se non si intraprendono adesso le azioni relative per esempio all’economia circolare eccetera non so quanto futuro le aziende che non si stanno adeguando potranno avere, ma prima, **dobbiamo fare tutti una grande riflessione sul nostro modello di business** che è stato **lineare fino adesso** quindi prendiamo le risorse, le lavoriamo poi le buttiamo a fine vita e questo approccio va cambiato se vogliamo andare avanti tutti... quindi secondo me è un obbligo a questo punto...” (Sostenibilità, 1)*

*“A me piace molto questa idea qua che **la SA** ci apre nuovi scenari per quella che è un po’ la cosiddetta **economia circolare**, quindi l’idea che un prodotto che arrivi da noi, che possa essere un imballaggio, che possa essere anche per dire un nostro prodotto che*

*viene danneggiato, eccetera, in qualche modo fare, adoprarsi insomma per avere tutti gli sforzi possibili per **far sì che la vita di questo prodotto** continui in un certo modo, cioè **non si esaurisca mai** ecco, questa qui è qualcosa che mi affascina molto personalmente è qualcosa su cui anche come X si sta lavorando tantissimo” (CEO, 4)*

Oltre alla rilevanza del fattore economico, il discorso sulla SA implica una considerazione dell'**impatto sociale** dell'azienda sulle risorse umane, all'interno, e sulla comunità, all'esterno. Quando le aziende parlano di cultura della SA, esse abbracciano un'accezione ampia del concetto di sostenibilità, in linea con la definizione di sviluppo sostenibile come bilanciamento e integrazione dei **3 pilastri “ambientale”, “sociale” ed “economico”**:

*“Negli ultimi anni in particolare si è allargato **il concetto di sostenibilità e si è allargato alle risorse umane, cioè alle persone**, all'interno e all'esterno dell'azienda e alla società nel suo complesso. Cioè il fatto che l'azienda abbia un **impatto... sostenibile** all'interno del, del **Paese, della società in cui opera**. Insomma questa è un po' la definizione di sostenibilità per X (...) **Quelli ecologici sono la base, ma poi anche.. gli esseri umani fanno parte dell'ambiente no? E le realtà che circondano l'azienda, quindi la comunità dove opera, le istituzioni, le associazioni...**” (Direttore generale, 29)*

*“La sostenibilità ehm intesa nel senso di attenzione alle risorse umane, (...) a **una concezione etica no?** (...) il modello di business della logistica è quello che voi ehm universitari definireste "labour intensive", noi abbiamo tecnologia, ma abbiamo anche tanto tanto tanto lavoro umano, fisico (...) quindi capitale umano... per cui per noi la sostenibilità è intesa nell'accezione più, più ampia di attenzione al capitale umano, a come il capitale umano viene gestito e a quell'equilibrio che non è facile, veramente non è mai facile tra efficienza e rispetto dello persone, delle loro prerogative, della loro diversità e anche del bilanciamento no? Vita privata e vita lavorativa che.. se ne parla molto ma poi..” (HR, 9)*

*“(..) **Sociali ed economici... sono assolutamente connessi anche perché non esiste sostenibilità se non la applica a tutti e tre gli aspetti... non si è sostenibili se non si inquina ma poi si sfrutta la manodopera minorile (ridono)**”...(Marketing, 6)*

#### 5.4.2 Un modello multidimensionale

I partecipanti hanno fornito una **visione multi-sfaccettata** e complessa del concetto di cultura *green*. In particolare, le aziende hanno fatto riferimento a una molteplicità di elementi che qualificano tale costrutto, elementi che afferiscono a **4 dimensioni fondamentali**: **“includere”, “efficientare”, “responsabilizzare” e “dimostrare”**.

*Includere la SA nella mission e nella vision aziendali*

La dimensione dell'includere, fa riferimento all'integrazione degli aspetti ecologici all'interno della *mission* e della *vision* dell'azienda. La parola "includere" rende evidente un movimento verso l'interno, cioè **verso il core dell'impresa**.

A questo livello, la cultura si caratterizza come una **filosofia aziendale**, come una **strategia**, come "**valore drive**" e come un insieme di **pratiche condivise** (vedi più oltre la Figura 5.3).

La cultura *green* in quanto filosofia o mentalità collettiva viene espressa attraverso la legittimazione della SA nel codice etico, nella politica dell'azienda. Il codice etico è lo strumento per trasmettere le norme che devono orientare la condotta in azienda, cioè le buone pratiche di comportamento:

*"(..) X è "X & green", cioè noi **nella nostra politica**, e anche poi se vai nella nostra ehm..nella nostra excellance, nella nostra internet, nella sezione specifica QSHE globale, troverai che noi siamo una "X & green company", proprio perché il messaggio è di questo tipo... il concetto di "X & green" parte essenzialmente da comportamenti, da un approccio, da una **filosofia**, da una **mentalità**.." (QSHE, 28)*

La cultura in quanto strategia riguarda "*il mettere gli aspetti ambientali nella giusta priorità aziendale e aprire questo messaggio strategico alla popolazione*" (Direttore generale, 11).

Una strategia orientata alla SA necessita di una visione di lungo periodo; gli obiettivi ecologici devono essere definiti in maniera chiara e devono peraltro prevedere un ritorno di investimento e un guadagno per l'azienda:

*"Quindi, dal mio punto di vista devi avere proprio bisogno di **fare sì che siano chiari** quelli che possono essere gli **obiettivi** che uno vuole porsi, quello è la prima cosa, cioè che tipo di strategia vuoi adottare, perché la vuoi adottare, in quanti anni questo investimento ti può rientrare" (CEO, 4).*

*"Occorre avere, anche diciamo quello che io dico una **visione**. Nel senso che, magari cioè aziende che hanno obiettivi.. sempre di più noi aziende abbiamo obiettivi a brevissimo periodo ma se c'è un management illuminato dove riesce a identificare che determinati obiettivi a breve periodo possono essere anche finanziariamente ehm.. di maggiore dimensione nel momento stesso in cui tu investi il primo anno e hai benefici a 2 o 3 anni..."(HR, 12)*

La SA deve inoltre entrare a far parte dei valori che guidano l'organizzazione e deve dunque diventare un principio condiviso dalla popolazione aziendale:

*“La cultura in tutti gli ambiti, quindi anche in una azienda è la base che costituisce l'insieme dei valori che fanno agire le persone. Quindi il fatto di inserire nella cultura aziendale il concetto di sostenibilità è fondamentale perché tutte le persone che lavorano nell'azienda, quindi non solo i manager, quando guardano al proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo lo facciano sempre avendo ehm... in mente il concetto di sostenibilità e di green.. [la cultura green] significa avere all'interno dei propri valori, dei valori che caratterizzano la cultura aziendale, anche l'attenzione alla sostenibilità.”*  
(Direttore generale,29)

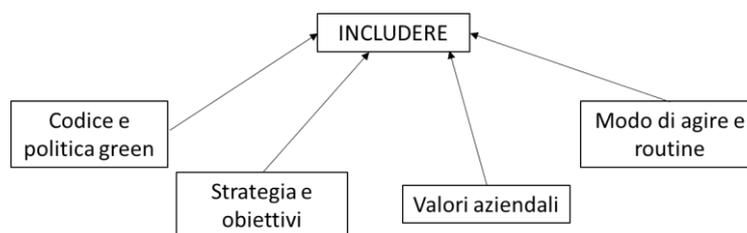
La SA fatta propria dall'organizzazione come “principio”, “valore” e “strategia” viene infine inglobata nelle pratiche organizzative, fino ad “entrare nel modo di agire e di pensare” (Key Account, 17) cioè fino a diventare prassi, abitudine e routine:

*“Bisogna capire come sti temi possono essere **inseriti**, senza impatti tra virgolette dolorosi...**nella gestione quotidiana** insomma, nella nostra attività”* (RSPP, 16)

*“È una abitudine...noi insegniamo a spegnere la sera tutti i dispositivi, tutte le stampanti, tutti i computer .. è diventato un modo di fare! Sappiamo che sono da spegnere!”*  
(Marketing, 6)

La figura che segue propone uno schema riassuntivo delle “componenti” costitutive la prima dimensione caratterizzante il costrutto di cultura organizzativa *green*, così come emerso dalle interviste realizzate nel presente studio.

**Figura 5.3: I fattori relativi alla dimensione dell'includere**



### *Efficientare i processi*

La seconda dimensione della cultura pone attenzione sugli aspetti relativi all'**efficienza**, cioè sull'**ottimizzazione dei processi aziendali** attraverso l'analisi, il **controllo** delle procedure e la **valutazione della performance**, attraverso attività di **misurazione** e mediante l'introduzione di **nuove tecnologie innovative** (vedi Figura 5.4).

Un primo aspetto sottolinea l'importanza di valutare i processi interni, per capire le direzioni da intraprendere per ridurre l'impatto ambientale delle attività svolte. La riduzione dell'impatto ambientale rappresenta infatti uno degli elementi fondamentali del significato che assume la SA per le imprese:

*“L'obiettivo che noi abbiamo come azienda è quello di poter **lasciare** per le future generazioni...ehm..... l'ambiente con un **impatto zero** derivante dalla nostra attività, questo è il fine di tutte le attività che stiamo portando avanti..” (Operations, 2)*

L'enfasi sul “controllo” enfatizza l'importanza di monitorare continuamente gli aspetti di potenziale danno per l'ambiente (i consumi, gli sprechi, i mezzi di proprietà...). Il controllo permette di gestire e di migliorare i processi dell'azienda, dal momento che consente di identificare gli aspetti di criticità sui quali intervenire:

*“[Un primo aspetto affinché si possa parlare di cultura verde] è che l'azienda debba essere efficiente e che comunque **monitori** i propri consumi per tenerli **sotto controllo** e gestirli (...)perché **laddove c'è un controllo ci può essere una gestione e laddove c'è una gestione ci può essere un miglioramento** (...) se quell'attività non la controllo periodicamente e se di fronte a quegli aspetti negativi, cioè i risultati non in linea con i miei obiettivi, io non faccio niente allora non cambierò la mia situazione.” (Ambiente, 10)*

Un ulteriore elemento cui le aziende fanno riferimento si focalizza sui *key performance indicators* (KPIs), i criteri di performance per determinare in che misura gli obiettivi operativi e strategici vengono raggiunti. Dal momento che “*le aziende ragionano per KPIs*”, una cultura organizzativa *green* è una cultura che inserisce all'interno degli indicatori chiave di prestazione, anche gli indicatori legati alla performance ecologica:

*“**generalmente le aziende ragionano con dei KPIs** e.....all'interno delle ... dell'elenco degli indici di performance devono essere sempre presenti anche questi [aspetti legati alla SA]” (Operations, 2)*

*“[una cultura green] infonde all'interno, all'interno appunto della popolazione aziendale, **una fortissima cultura dei KPIs**, del controllo di gestione, della produttività..” (HR, 5)*

*“abbiamo proprio appunto le direzioni a livello di gruppo, a livello di CSR ci sono dei dipartimenti ad hoc che monitorano e portano avanti dei progetti di gruppo come questi insomma, che poi vengono declinati, monitorando i KPI, vengono declinati per ogni country..”(Marketing, 8)*

Implicito nei processi di valutazione degli impatti, di monitoraggio dei processi e di analisi della performance risulta essere l'elemento "misurazione". La misurazione assolve diverse funzioni. In primo luogo, essa consente di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati:

*"Per esempio nell'ultima strategia 2020, l'ultima strategia che è stata comunicata da parte del gruppo si dice appunto che si vuole aggiungere il 30% di diminuzione dell'emissione di anidride carbonica entro il 2020, e ad oggi da anni **abbiamo una reportistica che misura l'impatto dell'anidride carbonica a livello di KPI** corporate e quindi monitoriamo l'avanzamento di questo tipo di riduzione verso il target che è stato annunciato.."(Operations, 14)*

Il misurare è importante anche per monetizzare, cioè per rilevare un ritorno economico:

*"Se io **misuro i miei consumi** e a questi consumi io **associo il valore in euro** allora sì che io li mi ingegno per trovare una soluzione. Dobbiamo essere coscienti di questo cioè... misurarci e valorizzare un attimino quelli che sono gli interventi" (Ambiente, 10)*

Infine, i numeri che si legano all'attività di misurazione sono riconosciuti come potenti mezzi per dimostrare ai propri clienti l'interesse verso il *green*:

*"I numeri sono estremamente seduttivi per dimostrare che ci sono altre opportunità rispetto alla SA" (HR, 5).*

*"Ad esempio noi già da anni, ai clienti che ci fanno richiesta, siamo in grado di **stampare sul documento di accompagnamento della merce quanti grammi di Co2** sono stati **immessi nell'ambiente** per trasportare la merce dai nostri magazzini a destinazione .." (Direttore generale, 11)*

Rispetto al tema della tecnologia e più in generale dell'innovazione "*Le aziende green sono quelle che hanno voglia di investire in tecnologie migliori*" (Ambiente, 10), tecnologie che permettono di migliorare la performance ambientale (per esempio ridurre le emissioni di Co2 nel trasporto), garantendo, nello stesso tempo, un risparmio economico. L'utilizzo di nuove tecnologie si lega al tema dell'innovazione, definita come una continua ricerca volta a proporre delle soluzioni uniche che, in quanto non presenti sul mercato, consentono all'azienda di differenziarsi, garantendo un vantaggio competitivo:

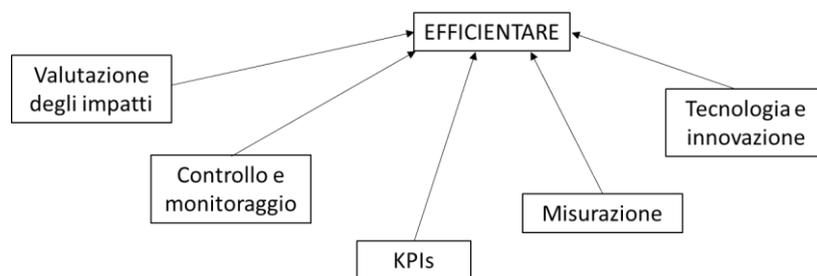
*"Beh **innovazione** è diciamo che è **il motore del.. del cambiamento** (..) l'innovazione è qualcosa che porta una.. una evoluzione importante significativa e unica, quindi non presente sul mercato, sia nelle soluzioni tecniche che nei processi(...) Nel caso specifico di X, l'innovazione si lega a un altro concetto che è **il miglioramento continuo**. Quindi, il*

*continuo, la continua rianalisi dei processi e delle soluzioni ma in un'ottica appunto di miglioramento continuo, che genera di conseguenza innovazione continua...” (Direttore generale, 29)*

*“Il tema dell'innovazione in generale è molto importante in un'azienda come la nostra perché sul mercato che è spietato...nel senso facciamo tutti lo stesso servizio e non è nemmeno un servizio particolarmente complesso in termini.. diciamo (in termini di scopo, c'è della merce da spostare dal punto a al punto b, non è che creiamo degli shuttle per andare su Marte. Detto questo ehm... l'innovazione è **essenziale per differenziarci sul mercato..**” (HR, 33)*

Anche per questa seconda dimensione del concetto di SA, relativa all'efficientare, si propone una raffigurazione che rappresenta sinteticamente gli elementi che la compongono.

**Figura 5.4: I fattori relativi alla dimensione dell'efficientare**



### *Responsabilizzare le risorse umane*

La dimensione del “responsabilizzare” ha come oggetto di attenzione **lo sviluppo delle risorse umane in azienda** (vedi Figura 5.5):

*“È la **popolazione** che fa, che **fa la differenza**... non sono io che nel mio ufficio posso cambiare qualche cosa, ma sono tutto il mio team, la mia squadra, le persone che operano anche ..ai livelli più bassi e sono quelli che possono portare le idee innovative” (Direttore generale, 11)*

Nel parlare di “cultura organizzativa *green*” uno degli elementi più ricorrenti riguarda l'importanza di coinvolgere e motivare dipendenti e collaboratori, per far sì che il concetto di *green* raggiunga “*qualsiasi angolo dell'organizzazione*” (CEO, 4). Quando si persegue la SA “*il valore aggiunto è dato dalle persone e dalla loro capacità di raggiungere risultati positivi*” (Operations, 15). Non basta dunque considerare esclusivamente gli aspetti tecnici, quali mezzi, attrezzature e strumenti, dal momento che sono le persone che, con i loro comportamenti, contribuiscono direttamente a realizzare la SA in azienda:

*“la sfida è tenere, è tenere.. il giusto dialogo con.. con la forza lavoro per poterla coinvolgere.. non è pensabile, voglio dire, cioè chiudere no? il ragionamento con .. perché alla fine poi spesso nei servizi sono le persone che comunque utilizzano attrezzature, mezzi spazi e creano valore del servizio. E quindi non avere la persona coinvolta, o motivata, o partecipe.. **possiamo avere poi tutte le attrezzature che vogliamo, i mezzi che vogliamo ma sicuramente il risultato ne risente**” (RSPP, 16)*

*[Cultura della SA significa] “avere **tutta l’organizzazione dell’azienda che è allineata** sugli obiettivi che l’azienda persegue per diminuire il proprio impatto ambientale” (Operations, 2).*

Concepite come “una scommessa sulla mente individuale” (HR, 5), le aziende considerano la conoscenza e la consapevolezza come due elementi fondamentali per realizzare la SA.

La conoscenza viene intesa in maniera generale come l’interessarsi, il documentarsi, il capire come la SA può entrare a pieno titolo nelle considerazioni dell’organizzazione:

*“la conoscenza come sempre porta poi a.. a trovare delle opportunità (...) Per coglierne l’aspetto innovativo rispetto alla lavorazione che sto facendo io quotidianamente oggi, devo.. **devo avviare la conoscenza** no? Solo così riesco a capire, rispetto al mio processo, come questa cosa mi possa dare poi.. delle opportunità” (RSPP, 16).*

La consapevolezza richiede, rispetto alla conoscenza, una riflessione più approfondita su come adattare gli elementi della SA alla propria realtà aziendale. Una azienda *green* si configura quindi come “una azienda che è consapevole di quello che produce in termini di negatività, in termini di positività” (HR, 5); la consapevolezza “libera ricchezza” (CEO, 4) perché consente di capire quali sono le azioni da intraprendere per migliorare:

*“Essere consapevole significa avere dei piani ben chiari su dove si vuole lavorare, su dove si vuole migliorare, eccetera... cioè se il nostro problema è un problema legato per esempio a dispersione di energia durante i cicli lavorativi e così via, è chiaro che mi focalizzo più su quello rispetto magari al fatto di avere già una raccolta differenziata del quasi 90 % e dei contratti in essere per ehm... rivendere quello che è il materiale differenziato ecco, chiaramente poi bisogna dare dei focus.. su alcune azioni insomma” (CEO, 4).*

La conoscenza e la consapevolezza rappresentano dei “precursori” della messa in atto di comportamenti positivi verso l’ambiente. Rispetto al fattore “comportamento”, l’idea è che l’azienda, pur non essendo una famiglia, possa assolvere una funzione educativa, cioè di responsabilizzazione e sensibilizzazione dei dipendenti. Ad esempio, mediante il trasferimento dei comportamenti pro-ambientali dal luogo di lavoro a casa, si potrebbe

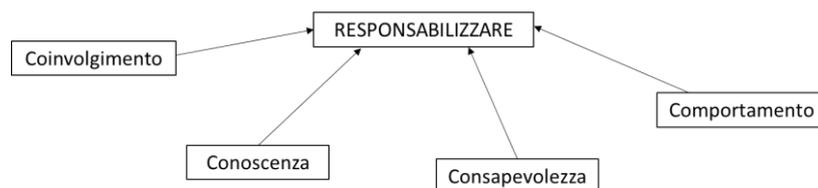
realizzare un effetto cumulativo, a cascata, sul numero di famiglie, e dunque sul numero di persone che vengono raggiunte:

*“La prima cosa che tu puoi fare per promuovere la SA è **far sì** che i tuoi **collaboratori quando poi vanno a casa si comportino come** viene chiesto di comportarsi in... **in azienda**, cioè fare attenzione a quelli che sono questi particolari quotidiani (..) per dire, vai a casa, prima di andare a casa spegni il monitor del tuo pc, invece che in standby, spegni proprio del tutto il monitor, questo vale anche per la tv a casa, uno di solito spegne la tv col telecomando e c'è il led il led rosso che è attivo, ma la tv quindi non è spenta, è in standby, allora, l'idea proprio di fare passare quelli che sono questi concetti al tuo collega, collaboratore ecc..., in modo tale che lui va a casa e, di conseguenza, dice: sì ma questo qui effettivamente ma lo posso applicare anche a casa mia... questo secondo me è la cosa principale, proprio.... **Da lavorarci, quindi, con i tuoi dipendenti come prima cosa**. Noi qui ne abbiamo 300, sono 300 famiglie, ne raggiungiamo altri 400 con quelli che sono anche i fornitori di servizi esterni, quindi insomma alla fine arriviamo a circa 700 persone che in un attimo vengono raggiunte” (CEO, 4)*

*“Deve lavorare sulla cultura delle persone, perché si sensibilizzino sullo spreco dell'energia, perché lei a casa sua spegne le luci, mi auguro! Ma in azienda invece, anziché appendere il cappello si dice che appende il cervello, perché in azienda le luci si lasciano sempre accese... ma chi l'ha detto? La luce del bagno deve sempre essere accesa.. ma chi l'ha detto?” (Direttore generale, 11)*

La figura che segue illustra sinteticamente le componenti associate alla dimensione di responsabilizzazione della SA.

**Figura 5.5: I fattori relativi alla dimensione del responsabilizzare**



#### *Dimostrare l'immagine green dell'azienda*

Se la dimensione dell'“includere” sottolinea un movimento verso l'interno, la dimensione del “dimostrare” enfatizza invece **un movimento verso l'esterno**, in termini di **promozione dell'immagine green** dell'azienda agli **stakeholders**. L'etichetta dimostrare, fa riferimento al dimostrare nel senso proprio di rendere evidente, concretamente, i progetti dell'azienda sul tema della SA.

Nel presentare le iniziative intraprese si tratta dunque di mettere in evidenza le “scelte concrete” (Direttore generale, 11), e “tangibili” (RSPP, 16) cioè “dare riscontro con i dati alla mano” (CEO, 26) delle iniziative intraprese:

*“Quindi tu sì non puoi soltanto parlare e dire: che bello fare questo, fare quell’altro e poi non dimostrare mai nulla, invece qui dimostri anche che stai portando avanti quelli che sono determinati **esempi pratici**” (CEO, 4)*

*“Nel senso si comincia ad **arrivare a effetti PRATICI**, che poi siano palpabili al di là delle chiacchiere perché poi puoi avere una macchinetta elettrica così che fai show ogni tanto ma ehm.. l’altro secondo me è il percorso corretto, quello che (in cui tu) hai un impatto vero..” (QSHE, 28)*

La dimostrazione delle iniziative risulta peraltro una importante leva di marketing, con finalità di tipo commerciale:

*“... ci possono essere delle iniziative legate più che altro anche a fattori di tipo commerciale. Ad esempio un’idea che vorrei portare avanti (...) è compensare quelle che sono le emissioni di CO2 delle nostre auto di servizio. (...) Vorrei farlo trovando una collaborazione con il WWF nel senso di dire: io so che consumo, dico una cifra, 20 tonnellate di CO2, ok, io so che comunque contribuendo con un contributo economico al WWF l’acquisto che ne so di 200 piante di pioppo (...) Questo perciò ha un aspetto, un ritorno, non economico ma **un ritorno pubblicitario**. Il fatto di dire X associata all’immagine del WWF... Una sorta di joint venture che consenta di fare un qualcosa di utile” (Ambiente, 10).*

*“Se io oggi ho la necessità di comprare un mezzo nuovo cercherò di comprare il mezzo più green perché questo ha un **effetto positivo** soprattutto **nel posizionamento commerciale dell’azienda** e nella possibilità di essere selezionato da alcuni fornitori più che da altri” (Vendite, 21)*

*“Assolutamente sì! Infatti lo sforzo, che faccio io no? è quello di dire alla mia azienda: fai, facciamo delle cose, bene! pubblicizziamole, facciamole vedere! no? Facciamole vedere, che è una cosa che fanno in tutto il mondo (...) se prendi una scatola di biscotti ci sta scritto " questo anno abbiamo implementato il trasporto su rotaia, pertanto abbiamo eliminato 550mila km su strada e risparmiato, no? Sulla scatola di biscotti è scritto grande così!” (HSQE, 22)*

Parlando di comunicazione delle iniziative sul tema della SA i partecipanti si sono focalizzati su due aspetti: le iniziative volte al miglioramento della performance ambientale dell’organizzazione e le iniziative volte alla sensibilizzazione dei dipendenti (vedi Figura 5.6). Esempi tipici di iniziative volte al miglioramento della performance ambientale riguardano: l’efficientemente energetico e la gestione dei rifiuti nei magazzini (acquisti da fonti

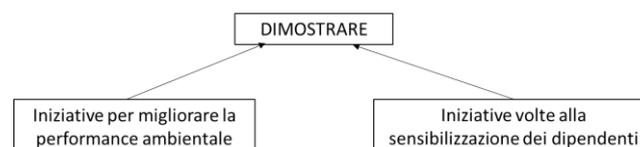
rinnovabili, pannelli solari, recupero dei materiali di scarto...) e la riduzione delle emissioni durante le attività di trasporto (ottimizzazione dei trasporti, utilizzo di mezzi elettrici...).

Esempi di iniziative volte alla sensibilizzazione, cioè al cambiamento dei comportamenti dei dipendenti, riguardano ad esempio le campagne interne di comunicazione, programmi di *reward* e di *idea management*:

*“Per cui abbiamo fatto delle campagne interne di sensibilizzazione tramite posta elettronica con dei messaggi ambientalistici se vuole, di effetto visivo, significativo, abbiamo fatto delle.. abbiamo fatto abbiamo lanciato la raccolta differenziata all'interno degli uffici, abbiamo fatto il posizionamento di poster, sempre di sensibilizzazione, di istruzioni per lo spegnimento delle luci ehm.. dell'illuminazione nei bagni, nei servizi, nelle sale riunioni, tutto ciò che va a corrente elettrica.. abbiamo imposto che, anche per un motivo se vuole economico, l'utilizzo della corrente elettrica in certe situazioni solo nelle fasce notturne, questo per risparmiare ma anche comunque per abbassare diciamo l'impatto sull'ambiente (...) abbiamo lanciato l'iniziativa che è stata chiamata **Idea management**, la gestione dell'idea, dove a fronte di una raccolta di idee proveniente da tutta la popolazione, da tutti i dipendenti, da tutti i colleghi, le idee più significative, più utili, venivano premiate anche sotto forma di un compenso monetario. E una delle voci da individuare insieme alla sicurezza sul lavoro, insieme al miglioramento delle produttività era sicuramente anche l'ambiente, la riduzione dell'inquinamento...”*  
(Direttore generale,11)

La sintesi schematica dei due fattori che contribuiscono a definire la dimensione del “dimostrare” del concetto di SA è rappresentata nella figura che segue.

**Figura 5.6: i fattori relativi alla dimensione del dimostrare**



#### 5.4.3 La cultura organizzativa green come processo

Nel caratterizzare il concetto di cultura organizzativa *green*, i partecipanti hanno enfatizzato l'importanza di assumere un **atteggiamento proattivo** alla SA.

I rispondenti hanno anche “spiegato” che per loro “proattività” significa “**dinamismo**” e “**intenzionalità**”, nel senso di agire e mettersi in moto con consapevolezza e, appunto, intenzione, cioè di investire sul *green*, anche quando non richiesto o incentivato dall'esterno:

*“L’atteggiamento proattivo è l’atteggiamento che le descrivevo prima, cioè l’dea di sfruttare al meglio le risorse che uno ha a disposizione senza che tra virgolette glielo venga a dire qualcuno, l’idea che già delle imprese lavorino con questa ottica qua di produrre, inventare nuove soluzioni, così via che poi dopo ti danno delle possibilità di non creare ulteriori rifiuti ma utilizzare con altri cicli eccetera quelle che sono le risorse presenti all’interno di questi prodotti, questo secondo me è un atteggiamento proattivo e penso che sia un po’ il futuro come dicevo prima..” (CEO, 4)*

*“Secondo me l’atteggiamento proattivo è quello che si mette in piedi quando fai delle cose delle quali.. che non sei obbligato a farle ..mi sono spiegato?”(CEO, 13)*

*“[l’atteggiamento proattivo] per **dimostrare sensibilità** verso questo argomento.. **investendoci!** (...) ad esempio a Roma ci sono degli incentivi per l’acquisto di euromezzi elettrici o a basso impatto ambientale. Allora, se uno lo compra solo perché sfrutta l’incentivo è una azienda di tipo passivo, o comunque è un atteggiamento di tipo passivo. Se uno lo compra a prescindere, poi magari prende anche gli incentivi, ovviamente è proattivo, è attivo, è sensibile a questo argomento” (Logistica, 23)*

Proattività significa anche **cambiamento e orientamento al futuro**, cioè capacità di anticipare gli eventi e di adottare una prospettiva di medio lungo-periodo:

*“L’aspetto proattivo è quello che dicevo prima, sono nelle condizioni di **poter cambiare qualcosa o di decidere di poter apportare dei cambiamenti**” (Vendite, 21)*

*“nell’unire quelle che sono la sostenibilità economica, sociale e ambientale emmm.. nel tempo, quindi per assicurarsi una una.....una presenza o comunque per assicurare alla propria attività, alla propria impresa, a qualsiasi cosa in realtà anche al nostro modo di vivere la **possibilità di protrarsi..**” (Sostenibilità, 1)*

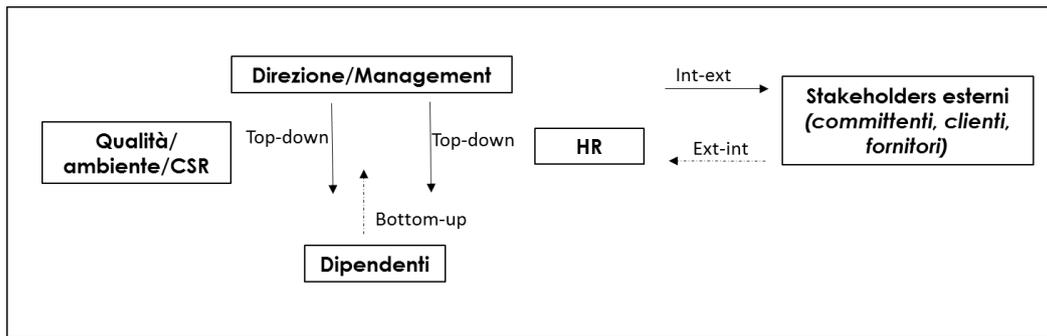
*“[La proattività] riguarda conoscere prima, per avere l’opportunità in un periodo ragionevole.. è inutile aspettare che ti diventi cogente o un obbligo dal famoso registro e tutte quelle cose lì, e aspettare che diventi cogente.. conviene **incominciare per tempo**, magari finché si sta aspettando l’effettiva poi applicabilità, si cominci già a capire come nel nostro lavoro possiamo cominciare a tenere conto anche di questi aspetti. Non le nascondo che si fa fatica!” (RSPP, 16)*

*“Aziende moderne come la nostra che guardano con una visione a 10-15-20 anni, camminano in direzione [della SA] con il passo giusto, avranno poi le loro soddisfazioni, altri si fermano e considerano queste cose qua tutte delle cose di apparenza (...) e se uno non ha una visione di medio-lungo termine, chiaramente non va da nessuna parte...” (Direttore generale, 11)*

La cultura organizzativa *green* non si configura quindi, nelle stesse parole degli intervistati, come qualcosa di statico, bensì come un processo in continuo divenire, come un **ongoing**.

In una visione di processo, la “costruzione” di una cultura *green* implica il **coinvolgimento** e **l’allineamento** di diversi ruoli e funzioni, sia all’**interno** che all’**esterno** dell’azienda (vedi Figura 5.7).

Figura 5.7: Una visione di processo della SA: i ruoli implicati nello sviluppo della cultura *green*



Nelle parole delle aziende coinvolte, la cultura della SA “proviene” dal management; le tematiche *green* devono “*essere integrate nel mindset del management*” (Sustainability, 1), in modo che “*l'imprinting venga dalla direzione*” (Key Account, 17).

Si identifica dunque in primo luogo un **processo** di tipo **top-down** secondo cui è la direzione che, coinvolta su tali tematiche, definisce le linee guida, cioè la politica, le strategie e gli obiettivi da perseguire:

*“Una cultura organizzativa verde...è data dal management (...) perché l'AD più o meno sensibile all'ambiente, fa la differenza in un'azienda! Fa sicuramente la differenza..”* (Direttore generale, 11)

*“Parte dal top management che definisce delle politiche, dei ruoli, degli obiettivi e un piano ovviamente per raggiungere tali obiettivi”* (Operations, 14)

*“Sicuramente secondo me, è proprio un processo top down perché deve venire dal top management che dà l'indirizzo che fa percepire che non è qualcosa che stiamo mettendo un bollino sulla presentazione ma è qualcosa in cui crediamo perché pensiamo che sia importante. E allora poi si diffonde...”* (Vendite, 21)

Nel scendere verso il basso vengono identificate **due funzioni** definite di “**supporto**”, “**catalizzazione**”, “**permeazione**” e “**consolidamento**”: la funzione **qualità/ sostenibilità/ CSR** e la **funzione HR**.

Il ruolo della funzione qualità/sostenibilità/CSR si esplica sia in termini di gestione e monitoraggio dei processi ambientali, sia in termini di coinvolgimento e formazione dei dipendenti alle tematiche *green*.

*“L’idea di avere per esempio una responsabilità per la sostenibilità, noi abbiamo ehmm, la X che hai conosciuto, che è la responsabilità della sostenibilità a livello di area, l’area di produzione a cui noi apparteniamo (...) quindi l’idea che l’azienda abbia già un **responsabile della sostenibilità**, a libro paga, tra virgolette, full dedicated quindi proprio dedicated esclusivamente a questo significa che fondamentalmente già c’è un qualcosa che parte tra virgolette dalla casa madre (...) il ruolo, poi dopo, del sustainability locale è proprio quello di **andare in ogni angolo dell’organizzazione** per trasferire questo messaggio, sia con i fornitori che lavorano con X, sia con i dipendenti...” (CEO, 4)*

*“esatto, al di là che poi abbiamo proprio appunto le direzioni a livello di gruppo, a livello di CSR ci sono dei dipartimenti ad hoc che monitorano e portano avanti dei progetti di gruppo come questi insomma, che poi vengono declinati, monitorando i KPI, vengono declinati per ogni country..” (Marketing, 8)*

*“Sono persone che autorizzate dalla direzione possono permettersi di fare controlli, segnalazioni e di fare una sorta di monitoraggio” (Ambiente, 10)*

*“Dopo di che, secondo me, il **reparto qualità** è un po’..almeno da noi è un po’ il **catalizzatore** di questo tipo di.. di situazioni. Nel senso che la parte qualità e la parte come dire HR, in termine proprio di formazione al personale..” (Key Account, 17)*

La funzione HR assume invece una valenza principalmente educativa e formativa; essa sostiene le direzioni definite dal management e le consolida attraverso il coinvolgimento e lo sviluppo del personale interno:

*“.. **la funzione HR** può avere un senso in questo, può avere un ruolo in questo senso [nel senso sostenibilità] (...) è una **funzione chiave** per quanto riguarda la formazione e lo sviluppo delle proprie persone. E se si vuole usare una parola un po’ pesante, può avere **un ruolo educativo** rispetto alle proprie persone. Educativo in che senso? Educativo rispetto a conoscere sé stessi, le proprie capacità, le proprie competenze, capire qual è il modo più adatto per introdurle, per metterle al servizio del business dell’azienda, e far crescere le proprie persone quindi.. all’interno dell’ambiente lavorativo ok? (HR, 33)*

*“Esercitare una attività HR a tutto tondo vuol dire per forza di cose entrare in queste tematiche ...(...) La funzione HR ha una funzione di sviluppo e quindi alla base c’è una funzione di apertura nel momento in cui fa selezione...quindi insieme alla scelta dei soggetti ha anche quella di una permanenza di questi elementi in tutti quelli che sono gli aspetti sociali.. quindi è straordinariamente importante perché è **un fattore di catalizzazione**, di consolidamento.. non tanto di una prestazione mordi e fuggi, ecco, diciamo che è la funzione di consolidamento, di permeazione all’interno di quella che è la cultura aziendale, quindi le dinamiche sociali che si svolgono nella nostra azienda” (HR, 5)*

Lo stimolo alla SA viene dunque dall’alto, ma una volta che la SA viene condivisa e diffusa è facile pensare a dei **percorsi** di tipo **bottom-up**, secondo cui i dipendenti partecipano in maniera attiva alla SA, apportando delle idee innovative per l’organizzazione:

*“Una volta che questo concetto è ben chiaro nel management è molto più facile poi dopo **scendere a cascata sull’organizzazione** e quindi far sì che le idee per andare avanti a*

*migliorare e tutto arrivino anche dall'organizzazione, dai nostri colleghi, collaboratori, co-worker, ecc..." (CEO, 4)*

*"è la popolazione che fa, che fa la differenza.. non sono io che nel mio ufficio posso cambiare qualche cosa, ma sono tutto il mio team, la mia squadra, le persone che operano anche ..ai livelli più bassi e sono quelli che possono **portare le idee innovative** che ci permettono di andare a fare delle revisioni significative" (Direttore generale, 11)*

*"la **comunità interna** è una comunità che soprattutto in termini di stimolo **può dare enorme contributo** perché integra persone diverse, con esperienze diverse, sensibilità e culture, cioè quindi mettere assieme, mettere a fattor comune tutte queste idee sarebbe straordinario" (HR, 5)*

Riconosciuti come "primi ambasciatori del concetto di SA" (HR, 9), i dipendenti possono dunque contribuire a sviluppare una cultura della SA, allineandosi alle direzioni stabilite dal management e mettendo in atto comportamenti positivi verso l'ambiente.

La cultura *green* non riguarda però soltanto l'azienda presa in maniera isolata, bensì l'azienda in quanto "anello" della **supply chain**:

*"la SA, secondo me deve tenere conto, è un.. diciamo è una filosofia io partirei da quello, che deve tener conto un po' di **tutti gli aspetti che impattano sull'ambiente relativamente agli anelli della catena logistica, della supply chain** (...) quando si parla di impatto ambientale bisognerebbe vedere tutto, bisognerebbe pensare a tutta la catena, soprattutto anche alla relazioni che esistono tra i vari operatori del settore logistico" (Logistica, 23)*

I vari operatori, o anelli della catena logistica, devono realizzare "un certo allineamento culturale". L'allineamento viene promosso sia dall'interno verso l'esterno, quando è l'azienda a pretendere la condivisione del valore della SA, sia dall'esterno verso l'interno, quando l'azienda si "adegua" e segue le direzioni stabilite da committenti e clienti particolarmente attenti all'ambiente (spesso multinazionali):

*"Sicuramente può essere utile la **selezione** quanto più possibile di **una filiera di fornitori** che condividano...ehm..gli stessi, le stesse idee diciamo, le stesse politiche (...) **pretendere e condividere con i proprio fornitori**, con la propria, con tutta la filiera che mi porta dal primo fornitore al consumatore finale, alcuni valori, alcuni valori che non devono essere valori incredibili come dire "da domani non si inquina più", è impossibile, però condividere degli standard che siano, dal punto di vista ambientale, dal punto di vista economico e operativo, condivisi" (HSQE, 20)*

*"Noi abbiamo come clienti, clienti molto importanti, multinazionali che sono veramente importanti, multinazionali che sono veramente globali insomma.. (...) **lavorando con questi clienti, bisogna raggiungere un ragionevole allineamento culturale**, e di conseguenza **quando lei ha un cliente che è particolarmente sensibile sull'aspetto ambientale, lo deve seguire, o addirittura superare le sue aspettative**. E questo, ad esempio noi già da anni, ai clienti che ci fanno richiesta, siamo in grado di stampare sul*

*documento di accompagnamento della merce quanti grammi di Co2 sono stati immessi nell'ambiente per trasportare la merce dai nostri magazzini a destinazione (...) ma lì dipende con chi hai a che fare ripeto, perché se è una grande multinazionale che ragiona come noi... è un elemento, che diciamo può essere premiante nella mia strategia anche commerciale... se invece è una azienda che dell'ambiente non gliene può fregar de meno..”(Direttore generale, 11)*

#### 5.4.4 Verso una definizione di “cultura organizzativa green”

Nell'individuare la **core category** in grado di “spiegare” le 4 dimensioni della cultura, si è cercato di fare emergere un concetto che cogliesse tale aspetto dinamico e processuale della cultura *green*.

Le aziende partecipanti hanno messo in evidenza che cultura organizzativa *green* significa sia **intraprendere un percorso verso la SA**, sia “**progredire**” e “**avanzare**” lungo tale percorso di cambiamento.

Sviluppare una cultura organizzativa *green* significa allora **promuovere la SA**, nell'accezione etimologica del termine di promuovere come “muovere”, “muovere avanti”, cioè “proporre”, “dare l'avvio” “stimolare” e “far avanzare”, “far progredire” (Dizionario Treccani).

La categoria “promuovere” è dunque risultata centrale nel dare senso a tutte e 4 le dimensioni della cultura:

*“[Promuovere la SA significa] innanzitutto partire dalla cultura delle persone che entrano in azienda, con tutti gli strumenti che ci servono, dai reward a idea management, alla comunicazione interna di certi risultati che certe azioni di SA hanno potuto portare. Quindi diciamo fondamentalmente un discorso culturale con tutti gli strumenti che hai, un concetto di **coinvolgimento** a tutti i livelli dell'organizzazione e in particolare anche un discorso di diciamo.. diciamo maturità e di educazione manageriale” (HR, 12)*

*“Promuovere significa che io..ehm.. **investo**, ok? Investo, cerco tempo, risorse, quello che ho e posso investire. Sul fatto di **sensibilizzare**.. per esempio all'interno i miei lavoratori che esiste questo argomento e quindi portarli alla **conoscenza**. Rispetto all'esterno, magari al mercato, Significa dare dei segnali per cui per noi operatori è diventato importante questo aspetto. Per cui si tratterà anche qui di avere una competenza comunicativa che sappia trasmettere i passi fatti. è chiaro che non posso limitarmi a dire..a mettere la faccina no? (...) portare a conoscenza rispetto alle risorse interne e rispetto al mercato di portare comunque dati certi, sul mercato. Quindi "guarda, abbiamo fatto questi passaggi" oppure "noi facciamo così nella gestione del rifiuto", di portarli a conoscenza, quindi è un passaggio fondamentale.. deve **essere tangibile** ecco..” (RSPP, 16)*

“Promuove la sostenibilità ambientale, diciamo che...mm...sì, noi sicuramente portiamo il nostro esempio ai vari tavoli in cui siamo presenti, quindi associazioni amministrative che fanno case costruttrici di veicoli, piuttosto che committenti, quindi nel nostro settore comunque sì, la promuoviamo perché diamo riscontri, **facciamo vedere con i dati** quello che siamo riusciti a fare noi nel nostro progetto; quindi è anche l'attività di promozione per tutte le persone che sono sedute ai tavoli che comunque seguono, sono interessate al discorso ambientale, ai progetti rivolti all'ambiente” (CEO, 26)

La prima cosa che tu puoi fare per promuovere la SA è far sì che i tuoi collaboratori quando poi vanno a casa **si comportino** come viene chiesto di comportarsi in... in azienda, cioè fare attenzione a quelli che sono questi particolari quotidiani, che poi dopo, continuiamo a chiedere ecc..,(CEO, 4)

“Il mondo delle relazioni interne, del promuovere internamente.. il mondo interno, quindi la **comunità interna** è una comunità che soprattutto in termini di stimolo può dare enorme contributo perché fa proprio da persone diverse, con esperienze diverse, sensibilità e culture, cioè quindi mettere assieme, mettere a fattor comune tutte queste idee sarebbe straordinario. L'operazione di promozione è un'operazione che, almeno io parlo per la nostra esperienza, fa parte del nostro standard quindi... per noi, noi abbiamo un innovation program, quindi per noi fa parte proprio di come di come ci cimentiamo sia nella gestione delle relazioni interne per tenere alta la motivazione, sia invece per ottenere dei contributi decisivi per quel che riguarda il nostro business quindi... è un aspetto che ha già per noi una ..una.. è già sistema. Per quel che riguarda l'esterno, mmmm.. diciamo più probabilmente un modo più trasparente di trasferire anche le conoscenze, di fare di fare sistema, di fare comunità” (HR, 5)

“Allora sicuramente [promuovere la SA] **implementando sistemi** di produzione di energia pulita, e soprattutto facendolo non deturpando il territorio ehm...quindi per esempio, noi avremmo potuto mettere in dei campi che abbiamo di fronte all'azienda, invece li abbiamo messi sul tetto..innanzitutto partendo da questo punto di vista..poi impiegando magari sistemi, **tecnologie** per esempio l'illuminazione a led, di luci e consumi, non scalda ehm..e poi attraverso delle **campagne di sensibilizzazione**, sempre come dicevo, per i dipendenti che magari già sono formati, ecco non diamoli per ignoranti!(ridono) perché, insomma.. ci si informa, quindi si sa...tramite una collaborazione attiva di tutti si può essere sostenibili, poi ci sono sempre delle iniziative che si può studiare di fare ehm..a seconda degli obiettivi dell'azienda annuali..cioè tramite la comunicazione io posso proporre delle iniziative nuove..poi si sentono tantissime aziende che ogni anno propongono iniziative nuove, quindi..ce ne sono sempre tante” (Marketing, 6)

“Promuovere la SA...ad esempio, ad esempio..io parlo per la mia azienda, cosa facciamo ecco il controllo dei consumi..noi abbiamo una **registrazione** che ...va beh abbiamo dei contatori interni, quindi controlliamo sempre i consumi e a fine anno si fa come un..come un report interno... e questo ci permette di **tenere tutto sotto controllo...**” (Qualità, 7)

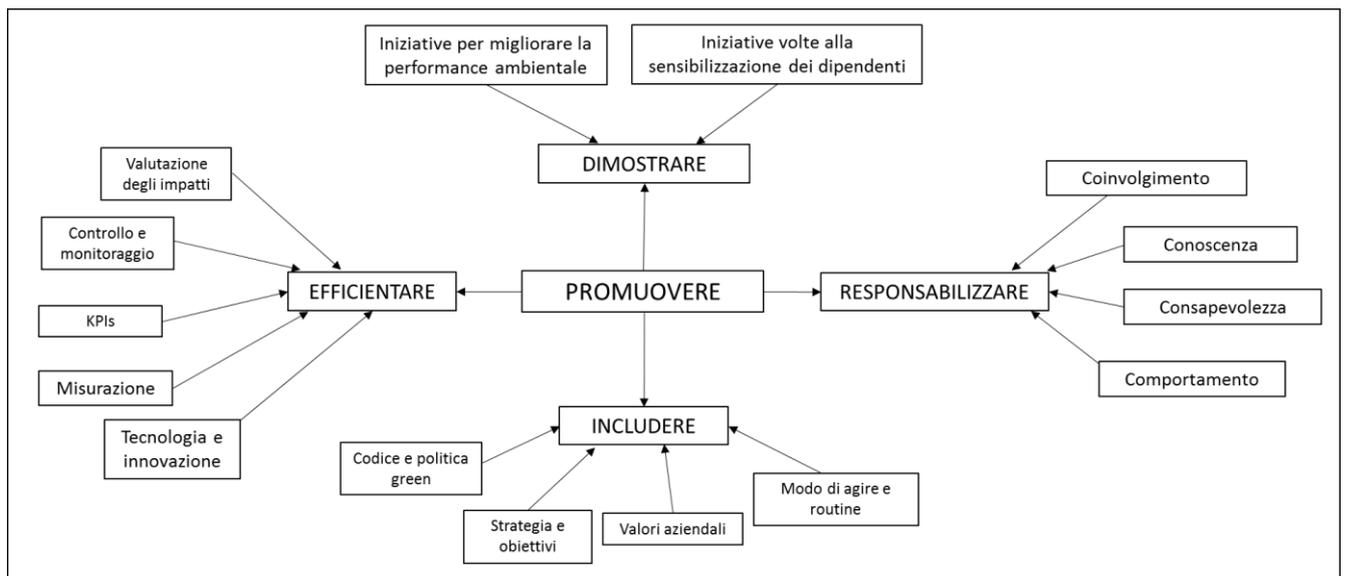
“[Nel promuovere la SA] devo dire che le **strategie si allineano**, nel senso di dire che anche l'impatto ambientale, la SA è una strategia numero uno anche nei settori manifatturieri quindi..ehm..quindi è evidente che se abbiamo un feedback strategico anche da questo punto di vista diventa ehm.. diventa un plus ecco da questo punto di vista..” (Operations, 14)

Promuovere la SA nei contesti organizzativi richiede allora di “mettersi in moto” rispetto alle quattro dimensioni della cultura. Le aziende che sviluppano una cultura *green*, sono quelle che considerano e sviluppano le 4 dimensioni della cultura, cioè promuovono: investimenti sul *green*, l’allineamento alla strategia *green* lungo la *supply chain*, l’implementazione di nuovi sistemi e tecnologie, l’attenzione al controllo e alle procedure, campagne di sensibilizzazione della popolazione aziendale, la comunicazione agli stakeholders (con dati alla mano) delle iniziative *green* intraprese.

Tenendo conto degli elementi sin qui discussi, possiamo arrivare dunque alla **definizione** di **cultura organizzativa *green*** come **“un processo in continuo divenire volto a promuovere: l’inclusione della SA nella *mission* e *vision* dell’organizzazione, l’efficienza dei processi aziendali, la responsabilizzazione delle risorse umane e la dimostrazione dell’immagine *green* agli stakeholders”**.

La figura che conclude questo paragrafo (Figura 5.8) illustra graficamente, in forma di schema, l’articolazione del concetto di cultura SA quale emerge dalle parole degli intervistati coinvolti nello studio.

**Figura 5.8: Un quadro di sintesi sulle 4 dimensioni della “cultura organizzativa della SA”**



#### 5.4.5 Una proposta di classificazione delle aziende partecipanti

Il modello delle 4 dimensioni sopra esposto ha fornito una visione complessiva e integrativa di come le 15 aziende partecipanti alla ricerca hanno parlato dello sviluppo di una “cultura organizzativa *green*”. Prima di passare al tema della certificazione ISO 14001, in Tabella 5.7 si propone una classificazione delle 15 aziende che hanno partecipato alla ricerca.

Tale classificazione si basa sull’identificazione di un tema dominante, cioè dell’argomento più ricorrente e centrale, che ha caratterizzato le interviste svolte con ciascuna azienda. Le etichette che qualificano i temi dominanti riprendono ed enfatizzano alcuni dei fattori relativi alle 4 dimensioni della cultura organizzativa *green*. Il tema dominante permette dunque di mettere in evidenza i fattori della cultura organizzativa *green* maggiormente enfatizzati da ciascuna azienda.

Come è possibile notare, la tabella è suddivisa in 5 colonne. Nella prima colonna sono riportati la lettera identificativa dell’azienda e il numero identificativo degli intervistati. La colonna successiva riporta il riferimento alle dimensioni dell’azienda. Sono poi sintetizzati, nella terza colonna, i temi emersi dalle interviste svolte, cui seguono, nelle ultime due colonne, la proposta di classificazione dell’azienda basata sul tema dominante le interviste e un esempio di *statement* rappresentativo di tale tema.

Nella tabella, le aziende sono state ordinate in termini dimensionali in modo da mettere in evidenza alcune differenze tra grandi aziende multinazionali e aziende di medie-grandi dimensioni.

Tabella 5.7: Classificazione delle 15 aziende sulla base dei temi emersi dalle interviste

RIF	DIMENSIONI	TEMI EMERSI	TEMA DOMINANTE	ESEMPIO
A 1,4,9	Multinazionale	I 3 pillars della sostenibilità; L'economia circolare; Visione di lungo periodo; Proattività; Il valore aggiunto della SA; Il ruolo del management; Consapevolezza dell'impatto; Apertura al cambiamento; Dimostrare con progetti concreti; Cambiare i comportamenti; Le risorse umane; Il lato umanistico della SA; Il codice etico della sostenibilità; Capire il beneficio economico; Migliorare la qualità della vita; Il ruolo educativo dell'azienda.	<b>VISION</b>	"c'è una parte veramente più proattiva di chi ha veramente capito che la sostenibilità ti può portare un <b>valore aggiunto</b> ... sono cose un pochino più <b>visionarie</b> se vuole o comunque di respiro un po' più ampio che non sono immediatamente così evidenti ma magari lo sono più in là.. "(1)
B 2,3,5	Multinazionale	Minimizzazione dell'impatto; Obiettivi economici ed ecologici; Efficienza dei processi; Performance dell'azienda; Introdurre nuove tecnologie; Curare l'immagine dell'azienda; Capire i benefici e i rischi; Mente e comportamento; La comunità interna; Consapevolezza dell'impatto; SA e KPIs; SA e controllo di gestione; SA e misurazione; La funzione HR.	<b>EFFICIENZA</b>	Sostenibilità ambientale vuol dire, cercare di <b>efficientare i processi</b> da un punto di vista di riduzione delle tonnellate di CO2 che produciamo nei vari processi.. (...) oggi la riduzione dell'impatto ambientale riesce a perseguirla soltanto, soltanto, prevalentemente adottando tecnologie e in parte anche efficientando i processi che svolgi (...) generalmente le aziende ragionano con <b>KPIs</b> e all'interno dell'elenco dei KPIs devono essere sempre presenti gli aspetti ambientali.. "2)
D 8	Multinazionale	Dimostrare l'immagine <i>green</i> ; Consapevolezza dell'impatto; Rispetto per l'ambiente; Senso civile ed educazione dei cittadini, Monitorare i KPIs; Cambiare la mentalità dei dipendenti; Favorire approcci bottom-up.	<b>COINVOLGIMENTO</b>	"La cultura verde <b>deve arrivare innanzitutto dal dipendente</b> (ridono), perché se no penso che sia fiato sprecato (..) si tratta di raccogliere idee, di sentire l'opinione un po' di tutti, e il green è uno di questi argomenti.. tant'è che abbiamo messo un <b>box delle idee</b> vicino alla nostra mensa, dove vengono messe dentro tutte le idee da parte dei dipendenti e molte fanno riferimento al green.. ci viene chiesto, per questo ci stiamo anche attrezzando adesso, con bidoni per la raccolta differenziata.." (8)
E 10	Multinazionale	Consapevolezza dell'impatto; Rispetto dell'ecosistema e delle generazioni future; Obiettivi economici ed ecologici, Coinvolgere i dipendenti nelle attività; Efficienza dell'attività dell'azienda; Misurare la performance per pianificare gli interventi; Importanza del controllo; Cogliere le opportunità; Monetizzare gli interventi.	<b>EFFICIENZA</b>	"Nel momento in cui io ho <b>monitorato</b> quelli che sono i miei consumi, e ho descritto quella che è la mia attività mi ingegno per renderla più <b>efficiente</b> .. vuol dire con minori costi e minori tempi (...) Nel momento in cui uno riesce a <b>misurare</b> quelli che sono i propri <b>consumi</b> , il proprio <b>impatto ambientale</b> e riesce a descrivere quelli che sono gli aspetti ambientali sensibili allora ha individuato qualche problema allora si applica per trovare una soluzione (...) Cioè io passati tre anni devo poteri guardare indietro e vedere che la mia azienda sotto determinati aspetti ha fatto dei passi in avanti. Ha ridotto le emissioni ha selezionato meglio i rifiuti si è strutturata per <b>efficientare</b> i consumi di energia. Però <b>tutto parte da una misurazione</b> , proprio da una presa di coscienza di quello che è il proprio impatto (...) Laddove c'è un <b>controllo</b> ci può essere una <b>gestione</b> e laddove c'è una gestione ci può essere un <b>miglioramento</b> " (10)
F 11,12,14	Multinazionale	Consapevolezza dell'impatto ; Programma, strategia e obiettivi ben definiti ; Dimostrare la concretezza delle iniziative; Allineamento alla SA lungo la supply chain; Visione di lungo periodo; Consapevolezza dei costi; I 3 pillars della sostenibilità; Innovazione, tecnologia e cambiamento; Importanza della funzione HR; Favorire approccio bottom-up; Il ruolo educativo dell'azienda alla SA; Capire il beneficio economico; Obiettivi economici ed ecologici; Misurare l'impatto e adoperarsi per il miglioramento; Favorire l'engagement dei dipendenti: formazione, comunicazione; Misurare i KPIs.	<b>FUTURO</b>	"Aziende moderne come la nostra che guardano con <b>una visione a 10-15-20 anni</b> , camminano nella direzione con il passo giusto, avranno poi le loro soddisfazioni, altri si fermano e considerano queste cose qua tutte delle cose di apparenza. Noi abbiamo fatto tutto il possibile perché <b>fossero di sostanza</b> , non di apparenza ma di sostanza ..(io suggerirei di) partire dall' 8020, dal 20 % di azioni che possono partire all'80 % del risultato.." (11)

P 28,30,34	Multinazionale	Consapevolezza dell'impatto ; Uso consapevole delle risorse; Sviluppare una politica <i>green</i> : filosofia aziendale, comportamenti, mentalità e formazione; Il codice etico della sostenibilità; Dimostrare con esempi concreti e pratici; Mind improvement; Riconoscere i vantaggi economici; SA come sfida a livello globale; Coinvolgimento delle risorse umane; Obiettivi ecologici ed economici; Ragionare sui costi e sul risparmio; Consapevolezza sui consumi; Monetizzare l'essere <i>green</i> ; Importanza della tecnologia; Cambiamento tecnico+ sensibilizzazione delle persone; Migliorare la qualità della vita delle persone; Partire dalla quotidianità con progetti semplici ma concreti.	CONSAPEVOLEZZA	"Quindi il concetto di <b>X &amp; green</b> che parte essenzialmente da un <b>approccio</b> , da una <b>filosofia</b> , da una <b>mentalità</b> è nostro pillar, è la <b>formazione</b> , l' <b>informazione</b> che prima parte dai nostri dipendenti sulle cose basilari (...) <b>le aziende sono fatte di persone</b> , quindi in causa ambientale sono le persone oltre che...tecnologie e processi sì, ma nel daily time ehm...è la persona [che implementa la SA]" (28)
Q 29,32,33	Multinazionale	Consapevolezza dell'impatto; Sostenibilità ambientale e sociale; Obiettivi economici ed ecologici; Trovare le leve su cui agire per sviluppare l'attività dell'azienda; Inventare nuove soluzioni; SA come valore che fa agire le persone in azienda; Imparare, informarsi e conoscere; Analizzare la propria attività; Visione di lungo periodo; Inventare nuove soluzioni logistiche che constano di ottenere riduzione sui costi; Innovazione per potersi differenziare sul mercato; Riduzione dell'impatto e sostenibilità economica; Ruolo della funzione HR: formazione e sviluppo delle risorse interne; Importanza della creatività per trovare nuove soluzioni di business.	INNOVAZIONE	"[La SA] può diventare un' <b>opportunità</b> per sviluppare ...attività dell'azienda (...) ormai il concetto è chiaro .. Se si lavora su questi fattori e si <b>trova una soluzione a impatto zero</b> , si ha un vantaggio temporale e competitivo importante! (29)
L 20,21	Grande	Consapevolezza dell'impatto; Coinvolgere il personale interno; Il lato economico della sostenibilità; Identificare il risparmio nel lungo periodo; Investire nella tecnologia; Creare allineamento alla SA lungo la supply chain; SA come utilizzo opportuno delle risorse disponibili; Cambiare i comportamenti in azienda; Sviluppare una strategia commerciale <i>green</i> ; Dimostrare la concretezza delle iniziative.	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	"All'interno di un'azienda la sostenibilità è fatta da tre concetti per quanto mi riguarda: <b>sostenibilità sicuramente ambientale</b> , e cioè rispetto di alcuni limiti e tendenziale miglioramento delle mie performance ambientali, però legate insieme a una <b>sostenibilità operativa</b> e a una <b>sostenibilità economica</b> (...) la difficoltà delle aziende secondo me sta nell'investire in tecnologia nuova, perché? Perché è nuova e quindi non si sa ancora bene quanto può rendere (...) è chiaro che è un costo all'inizio però poi il beneficio si vede, il <b>beneficio</b> è sia <b>economico</b> sia appunto dal punto di vista ambientale che è uno dei lati migliori della cosa... "(20)
O 26,27	Medio-grande	SA come grande sfida; Progetto strategico: coniugare aspetti ambientali e sociali; Dare riscontro, facendo vedere con i dati alla mano; Allineamento con il committente; Attuare delle politiche <i>green</i> a tutti i livelli dell'azienda; Ottimizzare i processi; Abbattere i costi; Trovare opportunità di mercato; Superare le resistenze nei committenti; Usare strumenti e iniziative; Sensibilizzare le risorse interne.	COMMITTENZA	"Secondo me tutti quelli che dicono " <b>siccome c'è la crisi non mi occupo all'ambiente</b> " secondo me <b>fanno una sciocchezza</b> perché sono quelli che non hanno analizzato cosa significa occuparsi di ambiente e quindi quelli che sono poi oltre che diciamo le possibilità di ottimizzazione, di abbattimento dei costi e le opportunità di mercato (...) cioè io le faccio l'esempio nostro, noi abbiamo fatto questa crescita <i>green</i> , <b>io le difficoltà le trovo con i committenti</b> . Cioè fra un committente che diciamo si avvicina al nostro approccio, ce ne sono dieci o quindici che al massimo ti dicono bravo, ma poi tutto rimane uguale a prima.." (27)
C 6,7	Medie	Consapevolezza dell'impatto; Educazione dei cittadini; Dimostrare con progetti concreti; Attenzione alle generazioni future; Sensibilizzare i dipendenti; Curare l'immagine dell'azienda; La politica <i>green</i> ; Utilizzo equilibrato delle risorse; Controllo dei processi; Formare, comunicare e coinvolgere; Partire con obiettivi semplici.	COINVOLGIMENTO	"Beh noi siamo una piccola azienda, quindi bene o male <b>riusciamo a coinvolgere un po' tutti</b> perché ognuno dà il suo..dà il suo contributo.. sono tanti piccoli tasselli che poi alla fine ci permettono di ottenere il tutto..soprattutto se sei in una azienda piccola, ognuno svolge la sua piccola parte, poi tutte le parti vengono integrate" (7)
G 13,16	Medie	SA è inquinare meno e abitudine a non sprecare; Fare quadrare i conti; Consapevolezza dell'impatto; Importanza di conoscere, informarsi e	CONOSCENZA	"Sicuramente una fetta di imprese potrebbero vederla solo come un costo da implementare, in verità significa lavorare meglio e quindi <b>la conoscenza</b> , come

		documentarsi per cogliere le opportunità; Sperimentare iniziative; Minimizzazione di scarti, emissioni e rifiuti; Comunicare e convincere i clienti dei risultati raggiungibili; Creare legame tra obiettivi economici ed ecologici; Coinvolgere il personale interno.		<i>sempre, porta poi a trovare delle opportunità (...). Adesso, noi abbastanza...non al 100%, però abbastanza ci stiamo, ci stiamo orientando su questo tipo di sensibilità [al tema della SA].. perché abbiamo capito di conoscere prima, per avere l'opportunità in un periodo ragionevole.. è inutile aspettare che ti diventi cogente (...) conviene incominciare per tempo, si cominci già a capire come nel nostro lavoro possiamo cominciare a tenere conto anche di questi aspetti (...) bisogna documentarsi, capire, conoscere, appunto come dicevo prima, capire come sti temi (ambientali) possono essere inseriti, senza impatti tra virgolette dolorosi...nella gestione quotidiana insomma, nella nostra attività.. " (16)</i>
H 15,18	Medie	Consapevolezza dell'impatto; SA per tutelare e preservare l'ambiente; Partire con piccoli passi o target umili; Anticipare un'area di business per trovare delle opportunità; Le risorse umane: il valore aggiunto delle persone; Il lato sociale della sostenibilità; Riflettere sulle procedure e creare efficienza; Mantenere l'orientamento al cliente; Capire l'impatto sui costi e il risparmio; Importanza di educare le persone: regole, formazione e verifica; Dare evidenza ai clienti ; Promuovere collaborazioni tra aziende, associazioni e università.	<b>COINVOLGIMENTO</b>	<i>"Ma direi che.. è possibile e necessario! [parlare di cultura organizzativa green] soprattutto per chi lavora come noi con le risorse umane! Quindi con la gente, con le persone, direi che sono temi che vanno affrontati perché, cioè è anche un modo per riuscire a..a tenere compatta una squadra no? Non solo con ehm.. diciamo nell'ambito della attività specifica, del lavoro che si sta facendo, ma più in generale come ehm.. come idea di partecipare a dei progetti che possano essere anche interessanti o qualificanti insomma (...), il nostro valore aggiunto sono le persone, la loro capacità di dare dei risultati positivi " (15)</i>
I 17	Medie	Controllare le procedure e i processi; Ripari i danni creati all'ambiente; Superare le resistenze: individuare il beneficio economico; SA come valore che si può trasmettere alle persone in azienda; La funzione educativa dell'azienda; Importanza del coinvolgimento della direzione; Essere aperti ai suggerimenti dei clienti.	<b>EDUCAZIONE</b>	<i>"Secondo me una cultura green è possibile... una politica green è assolutamente possibile.. si tratta di educazione delle persone (...) è un valore che poi si può trasmettere a ...a.. come dire, alle persone che lavorano in un'azienda.."(17)</i>
M 22,23	Medie	Consapevolezza dell'impatto; Riduzione delle emissioni e salvaguardia dell'ambiente; Importanza di pianificare i processi; Il lato economico della sostenibilità; Comunicare e pubblicizzare le iniziative intraprese; La carenza culturale a livello della società; Coordinamento e collaborazione tra diverse aziende della catena logistica; Superare le difficoltà e i vincoli posti dal contesto esterno; Conoscenza e informazione; Investire sulla SA al di là degli incentivi.	<b>SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>	<i>"No! No! Si può cominciare a parlare, si può cominciare a parlare.. [di cultura organizzativa della SA] (...) Intanto dovrebbe avere il supporto economico di base, alle spalle, che possa essere bancario o istituzionale (...) diciamo che, diciamo che in questo momento è un po'.. complesso, perché (...) un imprenditore medio vuole vedere un beneficio [economico], no? Quindi investo in un aspetto ambientale perché ne vedo un beneficio.. cioè voglio dire un veicolo, un veicolo elettrico costa 5 volte in più di un veicolo normale.. Quindi a me deve rendere 5, deve rendere almeno il costo me lo deve rendere!" (22)</i>
N 25	Medie	SA come fare una operazione oggi pensando al futuro; Sviluppare dei processi che tengano conto della SA e non solo di aspetti economici; SA e vantaggio competitivo; Importanza del lato economico della sostenibilità; Superare le resistenze dei committenti; Importanza di coinvolgere l'intera azienda.	<b>SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>	<i>"La cultura della sostenibilità è sviluppare dei processi che.. che tengano conto anche di aspetti di sostenibilità e non solo di aspetti meramente economici (...) Sì, si fa fatica! Si fa fatica.. ma tutto spesso nasce dal problema economico! Cioè il vero problema è che i nostri committenti non ci riconoscono ancora quei costi, che comunque ci sono, per essere.. ecosostenibili. Cioè, secondo me, siamo ancora in una fase dove.. per essere, il fatto di essere sostenibile, o comunque di cominciare a provarci genera dei costi e non dei ritorni. Questi costi le nostre committenze ancora non ce li riconoscono.." (25)</i>

Per quanto riguarda **le multinazionali**, esse hanno enfatizzato una visione positiva sulla possibilità di perseguire simultaneamente obiettivi ecologici ed economici, mettendo in evidenza una propensione all'innovazione e un orientamento verso il futuro.

L'elenco che segue espone in forma più analitica le tematiche sollevate dalle multinazionali nel discutere il concetto di cultura della SA:

- il riconoscimento e l'**integrazione dei 3 pillars** (ambientale, sociale, economico);
- il riferimento al concetto di **economia circolare**, come nuovo modello di business a cui tendere;
- il legame tra obiettivi ecologici ed economici, secondo una **prospettiva win-win**;
- l'enfasi sulla dimensione relativa all'**efficientamento dei processi** (KPIs, controllo e monitoraggio, misurazione della performance);
- l'introduzione di nuove **tecnologie** e il tema dell'**innovazione**;
- l'adozione di una **prospettiva di medio-lungo periodo** (visione proattiva, orientata al cambiamento e al futuro);
- lo sviluppo del **codice etico** della sostenibilità (strategia e visione aziendale *green*);
- la dimostrazione della **concretezza** delle **iniziative** intraprese;
- il riferimento al **cambiamento dei comportamenti** dei dipendenti;
- l'allineamento alla SA lungo l'intera **supply chain**.

Le aziende **medie dimensioni** si sono invece focalizzate sulla valutazione imprescindibile della sostenibilità economica delle iniziative ecologiche; seppur dovendo superare elementi di difficoltà viene comunque messa in evidenza una visione positiva circa le opportunità che si legano al percorso di *greening* avviato.

Nello specifico, gli elementi sottolineati dalle aziende di medie dimensioni riguardano:

- l'importanza del livello della **conoscenza** e dell'**informazione**;
- la necessità di **cogliere** le **opportunità** insite in un percorso orientato alla SA;

- la necessità di superare le **resistenze** dei **committenti**;
- l'importanza del **coinvolgimento** della **popolazione aziendale**;
- la necessità di considerare la **fattibilità economica** delle iniziative ecologiche;
- la necessità di partire gradualmente, definendo **obiettivi semplici**, raggiungibili nel breve periodo.

In sintesi, le multinazionali che hanno partecipato alla ricerca hanno mostrato una visione più complessa e approfondita delle 4 dimensioni della cultura rispetto alle aziende di medie dimensioni. Se le **multinazionali** sembrano dunque in una **fase di *greening* più “avanzata”** e “matura”, le **aziende di medie dimensioni** sembrano più in **fase di “sperimentazione”** e di “conoscenza”, di individuazione delle opportunità e di superamento degli elementi di difficoltà (principalmente economici).

Il confronto tra aziende qui presentato è da intendersi come una esplorazione preliminare, volta ad individuare alcuni spunti che richiedono ulteriori approfondimenti. Avendo svolto poche interviste per azienda (massimo 3), risulterebbe infatti prematuro trarre delle conclusioni definitive su come aziende di diverse dimensioni si rapportano al tema del “*greening* culturale”.

### **5.5 Risultati: Il caso della certificazione ISO14001**

Come ricordato all'inizio del presente capitolo, l'indagine GT condotta presso le aziende aveva un secondo obiettivo, quello di **esplorare la rappresentazione** del sistema di **certificazione ISO14001**, per arrivare a **individuare** delle *best practices* utili per implementare lo strumento, in modo che risulti una leva efficace per promuovere la SA. Rispetto al tema della ISO 14001, le aziende hanno messo in evidenza tre macro-temi:

- l'opinione generale sullo strumento ISO 14001;
- i possibili utilizzi della ISO 14001;

– la relazione tra certificazione e sviluppo / promozione di una cultura organizzativa *green*.

Risulta qui necessario fare una precisazione rispetto alle caratteristiche delle 15 aziende che hanno partecipato alla ricerca. Come sottolineato nel paragrafo 5.3.2, il campione è costituito da 10 aziende con certificazione ISO14001 e 5 aziende senza certificazione ISO14001. Parlando della certificazione ISO 14001, sia le aziende certificate che quelle non certificate, hanno esteso il discorso a tutti i sistemi ISO, enfatizzando una certa equivalenza nelle diverse norme ISO. Le aziende senza ISO14001 hanno peraltro ottenuto almeno una certificazione della serie ISO (ad esempio la 9001 per la qualità, o la 50001 per l'energia) e hanno dichiarato la loro intenzione di ottenere la certificazione ISO 14001 nel medio periodo. Per tali ragioni, nell'esplorare il tema della certificazione ISO14001, sono state prese in considerazione sia le aziende con ISO 14001 e senza ISO 14001. Tuttavia, per chiarezza espositiva, si metterà in evidenza quando a parlare è una azienda senza certificazione ISO 14001. Si sottolinea inoltre che accanto alle 15 aziende, sono stati coinvolti 3 organismi di certificazione (un consulente per ciascuno di essi), per ottenere delle informazioni aggiuntive sulla normativa ISO 14001. Anche in questo caso, si renderà evidente quando a parlare è il consulente di un ente di certificazione.

#### *5.5.1 L'opinione generale sulla certificazione ISO 14001*

L'opinione dei partecipanti sul sistema ISO 14001 ha messo in evidenza l'**attualità** e la **necessità** della certificazione, definendola “un mondo col quale è necessario confrontarsi” per non perdere delle importanti opportunità di business. La certificazione viene richiesta dai clienti ed è un “*must have*” per partecipare alle gare e rimanere competitivi sul mercato:

*“[La ISO14001] è un **must have**, cioè secondo me aziende come la nostra, di un certo tipo, ci si aspetta che ce l'abbiano” (Vendite, 21)*

*“L'obbligatorietà legata ad alcuni settori, come quelli delle opere civili ha fatto da traino a tutti gli altri. Quindi adesso se non sei certificato, non hai la certificazione ISO, non hai quella ambientale, non hai qualità, ambiente, sicurezza, non puoi partecipare a nessuna gara!” (HSQE, 22)*

*“Allora io penso che il mondo della certificazione in generale sia un po’ come dire, un po’ tra virgolette **inflazionato** .. cioè sembra quasi appunto un qualcosa che qualcuno deve avere perché se non ce l’hai allora perdi delle opportunità di business.. no?” (CEO, 4)*

*“Ormai il mondo delle certificazioni è un mondo che come si dice, è **un mondo col quale ci confrontiamo** ..” (HR, 5)*

*“(…) quando si partecipa a delle gare, questo sia in ambito privato sia in ambito pubblico, capita che tra i primi step di selezione si richieda la certificazione. Magari la ISO 9001 per la qualità o la ISO 14001 per l’ambiente, (...) quindi da una parte viene proprio **richiesta in modo esplicito**” (RSPP, 18)*

Emerge tuttavia una **rappresentazione** piuttosto **ambivalente** della certificazione che sembra presentare sia aspetti visti con favore, sia aspetti fortemente criticati.

La **rappresentazione positiva** enfatizza i **benefici** legati all’implementazione dello strumento; tra questi viene portata in primo piano la possibilità di rimanere costantemente aggiornati e quindi *compliant* nei riguardi della normativa ambientale vigente. La ISO 14001 si configura, dunque, come uno strumento preventivo di **valutazione e gestione** dei potenziali **rischi** per l’azienda (*risk management*):

*“È un buono strumento per essere sicuro di essere conforme a livello normativo forse quello è stato il contributo più grosso, quindi essere.. essere sicuri in sostanza di essere conformi (...) poi la legislazione italiana è veramente un macello, tra aggiornamenti, applicabilità e cose varie si fa fatica..”(Sostenibilità, 1)*

*“Ci aiuta anche a prevenire proprio ... magari proprio determinate... come dire ..inesattezze che possiamo compiere in quella che è la quotidianità (...) previene quelle che possono essere, che ne so, possibili sanzioni economiche dovute a reati ambientali ecco per esempio no? Mi viene da dire nella mia veste di rappresentante legale...” (CEO, 4)*

Peraltro, la funzione preventiva e di controllo della norma è ciò su cui si incentra il messaggio con cui organismi di certificazione promuovono la norma, come risulta in modo ben evidente dalle parole dei consulenti che hanno partecipato alla ricerca:

*“La norma, la ISO 14001 è una norma che si occupa e preoccupa di sollecitare le organizzazioni a **identificare i loro impatti ambientali**. Quindi (...) la realizzazione di un **risk assessment** , dove le aziende vanno a identificare quelli che sono i pericoli o gli impatti ambientali generati, ne quantificano.. questo impatto viene quantificato..” (Consulente, 24, Ente di certificazione)*

*“Non voglio fare del terrorismo: “Ogni volta che vi succede un guaio o una denuncia..”, perché ogni tanto l’Asl, la Arpa, l’Inail, fanno le loro visite. Ne facessero di più sarebbe*

*meglio, facessero i loro controlli... e se succede un guaio pagano in modo enorme quello che hanno risparmiato non facendo l'investimento (...)[la norma ISO14001] **chiede di valutare tutti i rischi aziendali**, cioè tutti rischi aziendali, compresi quindi ovviamente anche i rischi che l'azienda corre nel non osservare la sostenibilità ambientale in questo caso (...) non siamo dei terroristi eh? Però ogni volta che io vado a fare una verifica ispettiva io dico, finché ti va bene, io non ti posso dare il certificato oppure te lo do con un sacco di non conformità, raccomandazioni e robe del genere che poi ti tocca mettere a posto, però finché ti va bene sei a posto, il giorno che vai male... chiudi, chiudi baracca.” (Consulente, 19, Ente di certificazione)*

*“**Sicuramente mitigare certi rischi** che sono presenti in qualsiasi azienda in termini di, in questo caso ehm..impatto ambientale” (Consulente, 31, Ente di certificazione)*

La **rappresentazione negativa** della certificazione riguarda invece il cosiddetto “**business delle certificazioni**”, che si lega principalmente a quattro aspetti: il moltiplicarsi degli organismi di certificazione, l'applicazione indiscriminata della norma per certificare qualsiasi tipo di attività, la mancanza di controllo sull'effettiva qualità nell'implementazione della ISO, la difficoltà a valutare una norma volontaria che non si basa sull'applicazione di criteri pragmatici misurabili.

Il primo aspetto sottolinea come, rispetto al passato, il numero degli organismi di certificazione sia notevolmente aumentato; ciò ha portato, a una perdita di controllo da parte di Accredia, l'ente italiano di accreditamento:

*“In Italia agli inizi degli anni '90, scusi se torno indietro un attimo, eravamo 11 istituti di certificazione, 11. Adesso sono 315... accreditati” (Consulente, 19, Ente di certificazione)*

*“**In Italia c'è un volume di più di 100 organismi di certificazione accreditati!** Allora ehm.. questo non vuol dire che sia vietato, ovviamente è lecito fare così. Però è anche vero che se Accredia non, non ha la capacità di garantire che quei principi di cui abbiamo parlato quel valore aggiunto, quel tipo di investimento che l'organismo deve fare per riuscire a indurre le..aziende, gli imprenditori a fare quel passo avanti..”(Consulente, 31, Ente di certificazione)*

La questione relativa all'applicazione indiscriminata della norma, anche quando avrebbe poco senso in relazione alla attività svolta, fa sì che oggi si certifichi tutto e tutti con una perdita di senso e di importanza dello strumento ISO:

*“Allora, i nostri amici di Accredia, che Dio li abbia sempre in gloria, avevano una volta detto che sotto un certo numero di unità o alcuni processi, non erano certificabili! Cioè, non c'è modo.. ok? Questa regolina è saltata.. è saltata! (...) **oggi certificano tutto! Cioè pure i coltivatori di patate! Pur di far business, no? Ma prima nel settore chimico, se tu***

*non eri certificato con X non ti guardavano nemmeno in faccia, no? La certificazione era fatta da X, poi improvvisamente ad esempio è entrato X, che era l'ente di certificazione X, quindi voglio dire adesso certificano tutto.. cioè la certificazione di patate! Non importa niente pur di fare business.. (...) Quando dice "quale è lo scopo del campo di applicazione", e poi si legge i certificati e dice "ma c'è qualcosa che non va!" Cioè, che ne so.. una società che fa servizi, no? Consulenza aziendale.. lei mi viene a dire di fare il certificato ambientale? no? lei ci faccia caso, si faccia un giro, sul sito di Accredia e trova che ne so.. società di ingegneria pinco pallo..." (HSQE, 22)*

*"Ma nel settore della logistica e dei trasporti, onestamente credo che adesso la certificazione ce l'hanno tutti e a mio avviso.. boh ha perso un pò di di..importanza.. almeno come gestita così al momento.." (Logistica, 23)*

La mancanza di controllo riguarda sia gli enti che rilasciano la certificazione con troppa facilità, sia i clienti che la richiedono ma che non verificano che venga effettivamente ben applicata:

*"Ok, io non ho una grande opinione di questo. (...) **Le certificazioni vengono rilasciate con un po' troppa facilità** nel senso che non sono gli auditor e gli enti certificatori così attenti come io mi immagino che siano" (Ambiente, 10)*

*"Non dico che è una farsa ma insomma quasi perché se il certificatore è quello che poi ti viene a controllare se fai tutto a posto, è lui che ti chiede il denaro per fare queste cose qua, mi sembra che non sia il modo giusto e corretto per mettere in piedi sta cosa.." (CEO, 13, Azienda senza ISO14001)*

*"**Ha presente blade runner?** (...) Abbiamo una carenza istituzionale pesantissima, pesantissima... per cui non c'è controllo (...) che poi alla fine della fiera, se un'azienda fa...un 20-25 % del prezzo in meno, alla fine che la tua certificazione sia un po' pinocchia o meno... no?...va beh l'importante è che ce l'hai no? (HSQE, 22)*

La mancanza di controllo si lega poi alla difficoltà nel valutare una norma che non si basa sul raggiungimento di una soglia di prestazione misurabile secondo una procedura effettiva, bensì sulla dichiarazione dell'impegno al miglioramento da parte dell'azienda. Come norma volontaria, la ISO può facilmente prestarsi alla possibilità di "barare":

*"**Non è una certificazione che dice che, come si può dire.. che dichiara è stato rispettato un valore sopra una certa soglia, una certa soglia.** Ma semplicemente [che] c'è questo impegno. Quindi lei capisce che se io devo certificare l'impegno ad avere delle buone prestazioni e devo obbligare qualcuno ad avere questo impegno ad avere delle buone prestazioni, diventa difficile non trovare scorciatoie. Le faccio l'esempio invece dell'Olanda! In Olanda hanno detto appalti pubblici (...) non so, pensi a chi deve fare la metropolitana di Amsterdam, ecco che hanno un sistema che è molto diverso. Prevede una ..una richiesta di determinate caratteristiche tecniche e, diciamo di.. dotazione, che deve avere una società per partecipare agli appalti. E quindi questa checklist, questa lista di cose che uno deve avere, viene controllata da un ente terzo (...) ma l'oggetto non è una norma volontaria, ma una lista di cose che deve avere o non avere! se non ce le hai*

*non ce le hai, se ce le hai, ce le hai.. quindi è così pragmatico, per cui non è soggetto a delle scorciatoie, o sì o no. Non è soggetto a sì ma io c'ho il commitment, ma io sto migliorando, ma io ce la farò, che è il tipico atteggiamento che poi troviamo di fronte ad un problema in una certificazione di sistema di gestione” (Consulente, 31, Ente di certificazione)*

### 5.5.2 Utilizzo della ISO 14001 “per il bollino” o utilizzo “per il miglioramento”?

Rispetto al modo di implementare la ISO 14001 i rispondenti hanno fatto riferimento alla possibilità di farne **due differenti utilizzi**: un utilizzo passivo, finalizzato a ottenere un “bollino”, e un utilizzo proattivo, finalizzato al “miglioramento”.

L'**utilizzo passivo** viene definito come un utilizzo “**strumentale**” e “**formale**”; l'intento non è quello di migliorare, bensì di **fare il minimo indispensabile** per mettersi a posto con la normativa e ottenere il certificato:

*“Molte aziende che si certificano ISO 14001 lo fanno anche con quello scopo, nel senso ok, sono a posto con la normativa, faccio il mio piano di miglioramento, che ci può essere però non è che debba fare chissà che cosa, nel senso che ok faccio la mia cosina annuale e via” (Sostenibilità, 1)*

*“Un'azienda che a distanza di tre anni non è evoluta quella ha fatto proprio un uso passivo della certificazione e semplicemente era interessata all'acquisizione di quel documento, diciamo come se avesse pagato una tassa” (Ambiente, 10)*

*“Talvolta può capitare che invece la certificazione sia meramente strumentale usata come specchietto per le allodole per dire: ah io sono certificato no?” (HR, 9)*

*“Io credo che le aziende fanno la certificazione, poi la dimenticano per un anno, quando c'è di nuovo l'audit si mettono tutti in gran carriera a rimettere tutto in ordine e va avanti così..” (CEO, 13, Azienda senza ISO14001)*

*“Quando entriamo nel mondo delle certificazioni c'è gente che si mette 50mila certificazioni e sappiamo come le prende.. no?” (Logistica, 30)*

*“La certificazione è...fotografa, deve fotografare un processo, ammesso che sia valido, però deve fotografare un processo, ma quando c'è! Quando non c'è nella maggior parte dei casi viene creato, viene fatto così .. tanto per prendere la certificazione” (Logistica, 23)*

*“L'Iso per molte aziende continua essere anche un aspetto commerciale, cioè come dire un biglietto da visita tendenzialmente sul mercato ecco, diciamo così.. dove molto spesso viene solo meramente utilizzato formalmente per aspetti commerciali, e chiaramente questo non era l'obiettivo di X (...) esistono sicuramente aziende che magari, come dire, possono diciamo [adottare] questo sistema un po' per renderlo più che altro formale e non sostanziale no? ” (Operations, 14)*

L'**utilizzo per ottenere “il pezzo di carta”** viene definito un “cane che si morde la coda”, cioè un costo che non porta a nulla; nelle parole dei rispondenti l'azienda “butta via dei soldi”

perché paga per ottenere il certificato, ma non trae reale beneficio dall'implementazione del sistema:

*“Anche nel momento in cui anche chi non usa solo il pezzo di carta, nel momento in cui non mette in atto determinati processi viene meno la qualità dei servizi, se parliamo di servizi, per cui è un po' un gatto che si mangia la coda, quindi sì, è un atteggiamento passivo, non propositivo, che non porta a nulla. Per cui alla fine non si ottiene nessun valore aggiunto ma per primi saranno i tuoi clienti a non riconoscere il valore aggiunto perché avranno solo un pezzo di carta davanti” (RSPP, 18, Azienda senza ISO14001)*

*“Sicuramente, sicuramente...forse è il modo più comune (ridono) di affrontare le certificazioni, perché è più semplice però è una visione miope, in quanto sì, alla fine si perde solo del tempo, perché avere la carta non serve a nulla” (Qualità, 32, Azienda senza ISO14001)*

*“No? Perché se è semplicemente qualcosa per avere un bollino in più... alla fine della fiera è il fatto di ulteriormente buttare via dei soldi, perché devi pagare un certificatore che deve venire lì, ti dà la sua certificazione e tu spendi esclusivamente per avere il suo bollino, ma poi di concreto fai poco” (CEO, 4)*

*“Queste sono norme in teoria volontarie, sono predisposte invece a massimizzare un risultato positivo e a trarne dei benefici. Quando vengono usate solo come obbligo in realtà sono una frustrazione del principio stesso della norma.. e cioè è una banalizzazione e..è come dire è come buttare via del soldi per intenderci.. e del tempo!” (Consulente, 31, Ente di certificazione)*

Al contrario, l'uso proattivo della ISO 14001 va oltre l'adeguamento legislativo; in questo caso l'obiettivo è il **miglioramento continuo dei processi**, con ricadute positive non soltanto in termini di impatto ambientale ma anche di risparmio economico. L'utilizzo proattivo è quello che **coglie l'opportunità** della certificazione, cioè massimizza il risultato positivo e permette di trarne un beneficio:

*“Quindi la certificazione è un ottimo strumento dal mio punto di vista perché tutti gli standard [ISO] dicono sempre “continuo miglioramento”, quindi non è mai statico, anche quindi nell'ambientale. Io posso avere adottato un sistema ambientale perfetto, perfetto nel senso che risponde a tutti i requisiti, ma dopodiché il concetto di fondo è: benissimo ma tu non sei passivo, tutti gli anni, tutti i momenti devi sempre **avvicinarsi** ai tuoi **processi**, alla tua erogazione del tuo servizio **con il continuous improvement...**” (QSHE, 28)*

*“Un utilizzo proattivo è colui che dice: io vado ad implementare un sistema di gestione ambientale. Perché? Perché comunque attraverso la riduzione dei consumi e l'ottimizzazione dei miei processi io ho, **oltre ad un ritorno ambientale, ce l'ho anche economico. Quello è un utilizzo proattivo.**” (Ambientet, 10)*

*“Secondo me cioè non è tanto ottenere il certificato in sé ma **essere cosciente che nell'arco di tre anni** di validità del documento **ci deve essere un'evoluzione.** Cioè io passati tre anni devo poteri guardare indietro e vedere che la mia azienda sotto*

*determinati aspetti ha fatto dei passi in avanti. Ha ridotto le emissioni, ha selezionato meglio i rifiuti, si è strutturata per efficientare i consumi di energia” (Ambiente, 10)*

*“Non deve essere inteso come diciamo il punto di arrivo, ma deve essere inteso **come lo strumento per arrivare ad orizzonti e a traguardi più ambiziosi**” (Ambiente, 10)*

*“(…) per quanto riguarda quella ambientale [la certificazione ISO14001] è un passo avanti secondo me, rispetto al semplice rispetto delle leggi... quello che dicevamo prima, è un di più, quindi è un dimostrare che si può, si può fare sicuramente di più di quello che viene imposto” (Marketing, 6)*

### 5.5.3 La relazione tra ISO14001 e cultura della SA: un elenco di possibili best practices

Rispetto alla relazione tra cultura della SA e certificazione, le aziende considerano innanzitutto la certificazione come uno strumento che non è né necessario né sufficiente per sviluppare una cultura organizzativa *green*; ci sono ad esempio aziende che lavorano bene e hanno una impostazione *green* senza per forza di cose avere la ISO14001:

*“ci sono anche aziende che non si certificano ma lavorano molto bene sotto tantissimi punti di vista.ehm...”(CEO, 4)*

*“mah allora premetto che **le due cose possono viaggiare separate**. Perché comunque ci sono esempi di aziende che magari comunque non hanno la certificazione ma hanno già un'impostazione *green*” (Ambiente, 10)*

*“Cercando di utilizzare il vostro linguaggio, **condizione necessaria ma non sufficiente**” (QSHE, 28)*

La certificazione viene dunque più facilmente vista come un secondo *step*, come un di più, come la parte finale di un percorso di crescita *green* già avviato:

*“Il **secondo step** potrebbe essere forse **una certificazione**, se vogliamo tra virgolette dare più struttura a quello che è il procedimento che abbiamo avviato (...) diventa secondo me molto difficile partire con una certificazione” (CEO, 4)*

*“Teoricamente **vanno semplicemente a dare un po' il sigillo** a tutte quelle che sono le best practices che magari hai...(…) non basta secondo me solo quello perché è un cambio culturale, però.. aiuta!” (Key account, 17, Azienda senza ISO14001)*

*“La certificazione è stata solo il cappello di un sistema che comunque è già strutturato in azienda, salvo la parte di controllo continuo che è stata implementata, ehmm.. ma è stato solo un cappello, noi abbiamo qualche sito certificato, altri no, ma che comunque funzionano con le stesse identiche regole (...)La certificazione poi può diventare un di più” (HSQE, 20)*

*“Se veramente voglio essere *green* non è tanto la certificazione che me lo farà fare ma saranno tutti i miei processi interni che saranno strutturati in un certo modo (...) Cioè, quindi l'elemento chiave è dire “io voglio essere *green* perché?”, (...) La certificazione*

*in sé credo sia più un qualcosa che viene dopo, ma non dovrebbe essere una fine.”*  
(Vendite, 21)

*“Secondo me prescinde, però se in qualche modo la certificazione può essere legata a questi aspetti.. ben venga!”* (Logistica, 23)

*“No, il coinvolgimento può portare alla certificazione ma il contrario non funziona. Allora, cioè non può essere il bollino che porta alla convinzione, a sposare determinate modalità di lavorare, ma è il contrario. **È lo sposare una certa filosofia, il portarla avanti che poi porta di conseguenza alla certificazione ..**”*(IT, 25, Azienda senza ISO14001)

*“Quindi la certificazione serve come, come **parte finale di un percorso di crescita** di una azienda perché ti consente di mappare, quindi di avere una affidabilità in termini di standardizzazione dei processi e di modelli organizzativi e gestionali, ok?”* (QSHE, 28)

*“Oggi come oggi, come si dice, per cercare o scegliere di certificarsi, devi avere una tua consapevolezza, che può essere anche una cultura ambientale più sostenibile”* (Vendite, 27)

*“Sì, allora.. nel nostro caso è il secondo.. nel senso che è una azienda che comunque ha già un certo tipo di atteggiamento, di cultura e...stiamo perseguendo anche l'iter burocratico per certificarci. Viene visto però appunto come un modo per affrontare ...con metodo quello che è già diciamo una attitudine”* (Qualità, 32, Azienda senza ISO14001)

*“La certificazione è **l'ultimo passaggio di un processo più lungo** no? Perché la certificazione di fatto cosa fa? Va a validare una soluzione”* (Consulente, 24, Ente di certificazione)

Sebbene la certificazione non venga considerato un elemento né essenziale né sufficiente per realizzare il cambio culturale, quando ben fatta, essa può diventare uno strumento di lavoro utile, quindi un mezzo per facilitare la “sfida del green”. Secondo tale prospettiva, come esplicitamente espresso dai rispondenti, **la certificazione** potrebbe diventare un vero e proprio “**strumento di cultura**”:

*“[Parlando delle ISO in generale] Sicuramente sono strumenti che **danno delle grosse opportunità**, soprattutto almeno.. se hai in mente la certificazione [fatta] come si deve, ti dà un grosso spunto, una grossa mano secondo me..”* (Sostenibilità, 1)

*“La certificazione sicuramente, sicuramente...mm...**incentiva una cultura green** perché poi, una volta che uno viene certificato, vengono valutati certi processi e via dicendo, diciamo che dà lo spunto comunque, la riconferma delle attività che fa l'azienda che poi diventano basilari, diventano la routine di tutti i giorni. E da lì, inizia a tenere sotto controllo tutti i valori ambientali, tutte le procedure rivolte all'ambiente in questo”* (CEO, 26)

*“Sicuramente la certificazione ribadisco, necessariamente rende come dire, diffonde all'interno dell'organizzazione i principi diciamo di un sistema di gestione, e quindi **serve proprio per anche proprio il cambio culturale..**”* (Operations, 14)

*“[Parlando dei sistemi ISO in generale] Bisogna avere voglia di giocarsela fino in fondo insomma,.. a volte magari riescono tre quarti, quel quarto che rimane indietro è quello che ti fa.. ti fa dire che è solo carta, sostanzialmente.. (..) è per quello che **deve pervadere**, cioè deve prenderti **proprio come una mission**, perché altrimenti la vivi sempre come.. una tappa, cui arriverà qualcuno, ti chiederà di vedere dei documenti e ti dirà magari su due parole perché non hai fatto questo, questo e questo.. e allora la vivi malissimo.. se invece la provi **come chiave per il miglioramento continuo diventa un processo**. Ripeto, ho visto varie, varie strutture che l'hanno implementata, **chi ne ha fatto uno strumento di cultura porta avanti risultati importanti**, chi invece ce l'ha perché magari gli serve per il cliente tal dei tali, spesso siamo...nella fattispecie che descrivevo prima insomma..no? Qualcuno che dice che è..sì, un qualcosa burocratico, da alimentare.. un'operazione di facciata..la vive in quella maniera lì..” (RSPP, 16, Azienda senza ISO14001)*

*“Il problema delle certificazioni [ISO in generale] è sempre quello di mantenerle vive no? Cioè quella struttura che hai creato, che hai ripulito, che hai sistemato, per certificarti, due anni dopo la certificazione che cosa è diventato? no? Secondo me il tema è questo, se dopo due anni sono punto e a capo, probabilmente ehm...non è una questione di avere una certificazione no? **La certificazione deve diventare, per usare una parola che ha detto lei, cultura no?**” (HR, 33, Azienda senza ISO14001)*

Nel presentare la certificazione come uno “strumento di cultura”, i partecipanti hanno messo in evidenza alcuni **elementi di facilitazione - best practices** - utili per le aziende che vogliono intraprendere un **percorso di certificazione ambientale** in maniera **efficace**.

Questi aspetti sono stati organizzati sulla base delle 4 dimensioni della cultura più sopra identificate. Ciò ha consentito di capire in che modo la certificazione possa essere utilizzata effettivamente come strumento di cambiamento.

### *La ISO per includere*

Rispetto alla dimensione dell'includere l'azienda dovrebbe “*sposare la filosofia della certificazione*” (IT, 25, Azienda senza ISO14001) e “*diffondere all'interno dell'organizzazione i principi di un sistema di gestione*” (Operations, 14), dando **riprova** e **riconferma** dei **valori ecologici** dell'azienda:

*“E poi perché pensiamo di avere le carte in tavola visto che siamo impegnati in questo ambito e visto che, ribadisco l'ecologia, **la sostenibilità è uno dei nostri valori, è anche giusto non dichiararli** e basta **ma dare atto che sono reali**...ecco quindi **certificarli** è sicuramente una prova, altrimenti diventa tutto un po' aleatorio” (RSPP, 16, Azienda senza ISO14001)*

*“La certificazione sicuramente, sicuramente...mm...incentiva una cultura green perché poi, una volta che uno viene certificato, vengono valutati certi processi e via dicendo, diciamo che **dà lo spunto comunque, la riconferma delle attività che fa l'azienda che poi diventano basilari, diventano la routine** di tutti i giorni. E da lì, inizia a tenere sotto controllo tutti i valori ambientali, tutte le procedure rivolte all'ambiente in questo caso” (CEO, 26)*

Lo strumento dovrebbe favorire lo sviluppo di **nuovi obiettivi**, e di un piano per raggiungerli, nella prospettiva del miglioramento:

*“Un approccio mentale ai processi, ai comportamenti, **trovare sempre un qualcosa ehm...da migliorare, da migliorare.** E questo è l'altro grilletto, è l'altro concetto che deve stare in testa al commitment del management. Quindi trovare sempre qualcosa da migliorare e non una semplice verifica dei requirement, soddisfatto è soddisfatto e, quindi il nostro piano di miglioramento recepisce ovviamente anche questi aspetti ambientali” (QSHE, 28)*

*“Sì..beh la certificazione...sarebbe comunque un modo di agire, credo comunque **un modo di agire ehm...atto al miglioramento**” (Qualità, 7)*

Nel momento in cui si intraprende un percorso di certificazione risulta importante **“crederci”** ma nello stesso tempo essere in grado di **“monetizzare” il valore della ISO**, riconoscendone i benefici e attribuendovi un ritorno economico:

*“(...) Capisca qual è il beneficio con un'azienda che adotta questi meccanismi (...) ovviamente la tariffa, quello che può essere il pricing sul mercato per poter finanziare questi sforzi e dall'altra parte il convincimento da parte...del management sull'argomento..” (RSPP, 16, Azienda senza ISO14001)*

*“Mah guarda.. le aziende di che cosa hanno bisogno.. beh secondo me ripeto, innanzitutto il fatto di capire se questo è un processo che che.. può poi dopo, una volta che si intraprende questo tipo di percorso, se questo è un processo, che poi dopo ti possa dare anche dei risultati concreti indietro.. può essere risultati appunti di migliorare determinati modi di lavorare, quindi aumenti quella che è l'efficienza del tuo magazzino eccetera, proprio per andare a raccogliere ehm.. quelli che possono essere i risultati di SA” (CEO, 4)*

*“[capire che la certificazione] **non è soltanto un costo per l'azienda** ma poi si tramuta anche in vantaggi sia organizzativi che di opportunità di mercato” (CEO, 26)*

*“**Monetizzare** quello che può portare essere certificati..” (Logistica, 30)*

*“Io quando presento un progetto di sostenibilità **parto sempre dall'elemento economico, dal ritorno sull'investimento**, dimostrando come un progetto che abbia una capacità di soddisfare gli impatti ambientali e gli impatti sociali abbia anche un ritorno economico per l'organizzazione” (Consulente, 24, Ente di certificazione)*

*“Se la loro [aziende] ragione d'essere è l'aspetto economico e fare business, perché non utilizzare quei soldi anziché come una voce di costo, come una voce di investimento? (Consulente, 31, Ente di certificazione)*

### *La ISO per efficientare*

Rispetto alla dimensione dell'efficientare, la ISO dovrebbe essere usata per **fare una fotografia** dell'azienda, cioè per misurare l'impatto ambientale:

*“(...) Si strutturi in modo tale che possa misurare le proprie performance. Sulla base della misurazione comunque pianificare degli interventi e analizzare i risultati ottenuti. In questo modo riesce comunque a sviluppare la propria attività e fornire un servizio e un prodotto di qualità. E lo stesso è nell'ambito ambientale. Nel momento in cui uno riesce a misurare quelli che sono i propri consumi il proprio impatto ambientale e riesce a descrivere quelli che sono gli aspetti ambientali sensibili allora ha individuato qualche problema allora si applica per trovare una soluzione (...) Però **tutto parte da una misurazione**, proprio da una presa di **coscienza** di quello che è il proprio **impatto** (...) Se fatte bene vuol dire che questa azienda ha analizzato i propri processi aziendali” (Ambiente, 10)*

La ISO potrebbe diventare quindi una occasione per **rivedere** e **verificare** che i **processi**, la **documentazione** e le **regole** vengano correttamente applicate; tale valutazione interna è funzionale alla pianificazione di interventi volti al *continuous improvement* della performance ambientale dell'azienda:

*“Mah noi...ehm..il nostro atteggiamento è quello di **sfruttare il processo di certificazione per migliorare anche i processi aziendali**, quindi è un momento importante per rivedere i processi, la documentazione, le regole ed essere certi che siano conosciute, seguite, e poi anche un momento di rivisitazione delle documentazioni esistenti” (Qualità, 32, Azienda senza ISO14001)*

*“[Parlando della certificazione ISO14001] **A un certo punto uno si mette allo specchio e dice: mah sono sottopeso, sono sovrappeso, mi vesto male, mi vesto bene**, insomma dipende diciamo dal modello ideale all'interno, quindi è un modo anche di **rivisitazione di sé e delle proprie procedure**, e questo è utile” (HR, 5)*

*“Il risk management che ti deve far spingere a che cosa? Ad avere una definizione di processi, di una standardizzazione, di una gestione, ripeto, stabile, affidabile e sempre basata su processi quindi processi, processi che ben fatti determinano già un'ottimizzazione, miglioramento delle attività lavorative che comunque mettono in piedi un meccanismo sempre di analisi e di miglioramento” (QSHE, 28)*

La ISO può migliorare e semplificare la qualità del lavoro svolto; si tratta solo di prendere confidenza con la modulistica e la burocrazia richiesta dalla norma e cercare di capire come utilizzarla e adattarla alle procedure già presenti in azienda:

*“trasformare nelle norme della certificazione in un modo per **migliorare la qualità** del proprio **lavoro** no? (...) Perché poi, cioè per dire, una cosa che sembra odiosa e il fatto che ci siano dei moduli ehm...su certificati no? Per per.. come **modulistica aziendale**..da un lato, invece **semplifica** enormemente **l'attività** perchè tu ti, ormai con con gli strumenti che abbiamo, ti ti inserisci nella cartella della qualità e trovi un modulo per qualsiasi tipo di cosa che devi svolgere.. e tutti i moduli sono uguali, e tutti i moduli sono leggibili allo stesso modo..**rendono** più, in questo caso rendono più **efficiente** il lavoro e così via insomma...adesso ho fatto un esempio stupido ma..” (Operations, 15, Azienda senza ISO14001)*

*“La certificazione viene sempre recepita un po' come lavoro in più, carta in più, devo fare di più, devo compilare più moduli, tanto non serve a niente, è la solita cosa (...) che poi le procedure vengono fatte in base alla lavorazione, **non è che viene inventato** e tutti si devono adeguare, **è la procedura che si adegua alle lavorazioni**...” (Marketing, 8)*

*“sicuramente all'inizio bisogna **prendere confidenza** con quelle che sono le **procedure interne**, qual è la modulistica da adottare, quali sono i software prop... i programmi da utilizzare all'interno dell'azienda e le rispettive regole, poi però diventa tutto più semplice e più facile, anche per l'inserimento delle nuove risorse, e questo è importante, perché quando si hanno delle procedure effettivamente reali e concrete, quando si prendono delle nuove persone dall'esterno, a questo punto si può veramente concretizzare un momento di formazione alle procedure e regole da applicare, una persona professionista lavora molto meglio rispetto a un'azienda che non ha regole, secondo me” (RSPP, 18, Azienda senza ISO14001)*

### *La ISO per responsabilizzare*

Rispetto alla dimensione del responsabilizzare, la ISO potrebbe avere un ruolo nell’**“allineare”** la **popolazione** aziendale al tema della sostenibilità, favorendone l’**engagement**:

*“La certificazione l’abbiamo radicata all’interno dell’organizzazione, e quindi è servita alla fine **per fare anche quell’engagement delle persone** nell’organizzazione, quel diciamo, **allineamento culturale**, necessario sui temi legati appunto alla **sostenibilità**...”(Operations, 14)*

A tal fine, è di importanza fondamentale fare in modo che l’implementazione della ISO riguardi tutta l’organizzazione e che non venga demandata esclusivamente a un consulente esterno. Sono infatti gli “interni” che conoscono l’azienda e le aree critiche su cui poter intervenire e migliorare:

*“In quanto poi se c’è un action plan, cioè delle azioni che poi vengono implementate, l’implementazione **riguarda** le **persone**, tutti i livelli e a tutti i livelli dell’organizzazione...” (HR, 12)*

*“**Partecipare attivamente con personale interno**, sennò la **certificazione diventa e rimarrà sempre un mare di carta per niente**. Sono le persone, gli interni che conoscono*

*l'azienda, sono gli interni che conoscono quelli che sono i processi, **sono gli interni che possono dare spunti per il miglioramento** quindi questa è l'unica indicazione perché poi le norme, le norme soprattutto ambiente e sicurezza nient'altro chiedono che il rispetto della legge e un'analisi continua sul rispetto della legge, sui punti di miglioramento. Il rispetto della legge deve essere garantito, i punti di miglioramento solo gli interni possono andare a identificare quali sono le aree critiche, di sicuro non un consulente esterno che fa questo di professione ma fa questo in un'azienda di logistica, fa questo in un'azienda di, non so, prodotto chimico, cioè non sono le stesse cose, non è la stessa cosa, un consulente esterno non conosce la realtà aziendale come gli interni. **Quindi, la cosa più importante è la partecipazione delle persone, il coinvolgimento delle persone**" (HSQE, 20).*

Per favorire il coinvolgimento della popolazione aziendale, è importante spiegare il perché della certificazione, convincere dell'utilità della stessa e fare in modo che venga effettivamente applicata, cioè **"vissuta"** nello svolgimento dell'**attività quotidiana**:

***"Perché il rischio qual è? Se la certificazione non si fa vivere alle persone, vivere nel senso proprio stretto del termine e le persone percepiscono la certificazione soltanto come necessità di compilare o di adempiere meccanicamente alcuni obblighi ehm.. sì magari questo ci porta in ogni caso delle utilità, ma non quell'efficacia a cui facevo riferimento precedentemente"** (HR, 34)*

*"Nei comportamenti, all'interno, dei nostri colleghi degli uffici, ma anche degli autisti, perché dovendoli addestrare a rotazione sulla guida di certi veicoli, hanno dovuto comunque maturare... **capire perché dovevano farlo** e capire perché l'azienda gli stava facendo usare certi veicoli invece dei veicoli tradizionali che hanno sempre conosciuto" (Vendite, 27)*

La **comunicazione** assolve un ruolo di primaria importanza, sia durante l'implementazione, per favorire il coinvolgimento dei dipendenti, sia al termine del percorso, per informare l'azienda dell'esito positivo dell'audit, e dunque per gratificare il personale interno dei risultati positivi raggiunti:

***"Spesso come sempre il problema è la comunicazione, nel senso devo essere così bravo a declinarla affinché il mio lavoratore la applichi poi, convinto che sia una cosa giusta. Se io invece faccio una mega procedura che rimane sulla carta, custodita magari in azienda nella sua bacheca.. e il mio lavoratore non è informato di questo, è difficile (...)** che venga **condivisa** con tutte le parti operative dell'azienda. **Che non sia solo qualcosa che si fa in direzione** o magari affari generali o.. dell'ufficio qualità dell'azienda che arriva, ma ci sia la voglia di **mettersi in gioco con tutte le parti in azienda**, questo sì.. assolutamente, infatti dicevo, **vissuta così è una splendida opportunità!** associa..allora, se siamo nell'aspetto come dicevamo prima, in cui c'è poco coinvolgimento da parte dell'azienda rispetto alle parti operative..sì, l'audit diventa una sofferenza.. altrimenti diventa un risultato da condividere, anzi quasi tra virgolette una gratificazione, perchè se facciamo bene il nostro lavoro e l'audit va bene è un modo anche per ringraziare anche i collaboratori di questo! Ok? Sono riuscito a spiegarle no? Se sono riusciti a trasmettere questo valore sul lavoro, con le persone che lavorano con noi..quando si passa un audit con un cliente o comunque con un processo di certificazione, tutti fanno di avere fatto un*

*buon lavoro. Viceversa, se non l'abbiamo comunicato con chi magari è in magazzino o effettua un certo tipo di attività, e non capisce perché si fa sta cosa, diventa...torniamo al discorso di prima, dove diventa una sofferenza!” (RSPP, 16, Azienda senza ISO14001)*

*“Sì, diciamo che erano comportamenti che probabilmente già c'erano, però li abbiamo semplicemente ricordati e magari anche spiegati, abbiamo dato una spiegazione del perché oltre ad aver dato **una comunicazione che avevamo ottenuto la certificazione, quindi...una nota di merito per l'azienda nei confronti dei suoi dipendenti**” (Marketing, 6)*

### *La ISO per dimostrare*

Rispetto alla dimensione del dimostrare, la ISO dovrebbe essere concepita come uno **strumento di sensibilizzazione e formazione**, attraverso, ad esempio, la realizzazione di campagne volte al cambiamento del comportamento dei dipendenti:

*“**Esempio banale**, anche il fatto di **utilizzare** magari, non so, **cartellonistica negli uffici**, nei servizi igienici, dove si ricorda che l'acqua è un bene che non va sprecato, ora non è che c'è la ISO che ce lo impone, però se dobbiamo andare verso il discorso di sostenibilità ambientale, **io ti sto dando uno strumento che sensibilizza tutte le persone** che lavorano nell'organizzazione, in modo tale che siano illuminati su certi concetti che io ritengo importante come azienda. E questo può emergere anche all'interno di una certificazione ISO. Io utilizzo i toner che devono essere smaltiti, a quel punto, non me lo dice nessuno, ma come procedura, io provo con l'ufficio acquisti stipulo un contratto con un'azienda che si occupa di smaltire, avrò degli eco box e a quel punto potrò formare il personale nel corretto smaltimento di questi toner che non avranno nessun impatto negativo né positivo” (RSPP, 18, Azienda senza ISO14001)*

*“Mah, abbiamo fatto delle campagne di sensibilizzazione... quindi mi ero occupata di creare una sorta di flier digitale, inviato a tutti i dipendenti e appeso sulle bacheche che invitava ad avere... intanto informava tutti sulle nostre attività di sostenibilità dal punto di vista energetico e poi **invitava a collaborare**, quindi per esempio non aprire le finestre se ci sono i riscaldamenti accesi e viceversa se ci sono i condizionatori accesi piuttosto che.. ecco, questi erano gli inviti a...era una sensibilizzazione per invitare a dei comportamenti corretti che fossero in linea anche con quanto l'azienda si impegna a fare” (Marketing, 6)*

Un ulteriore consiglio riguarda la possibilità di sfruttare e accogliere il parere dell'ente che certifica che, come “occhio esterno”, può far luce su ulteriori aree su cui poter lavorare e migliorare:

*“Reputiamo di lavorare bene, però **dobbiamo trovare un riscontro a un certificatore esterno che comunque è tenuto a verificare, a validare il sistema**” (Key account, 17, Azienda senza ISO14001)*

*“Ehmm..non solo, allora la garanzia da parte di un ente terzo della conformità legislativa perché io comunque **mi avvalgo di un occhio esterno**..ehmm.. per andare a fare un'analisi del mio stato di conformità ma soprattutto io vedo la certificazione da*

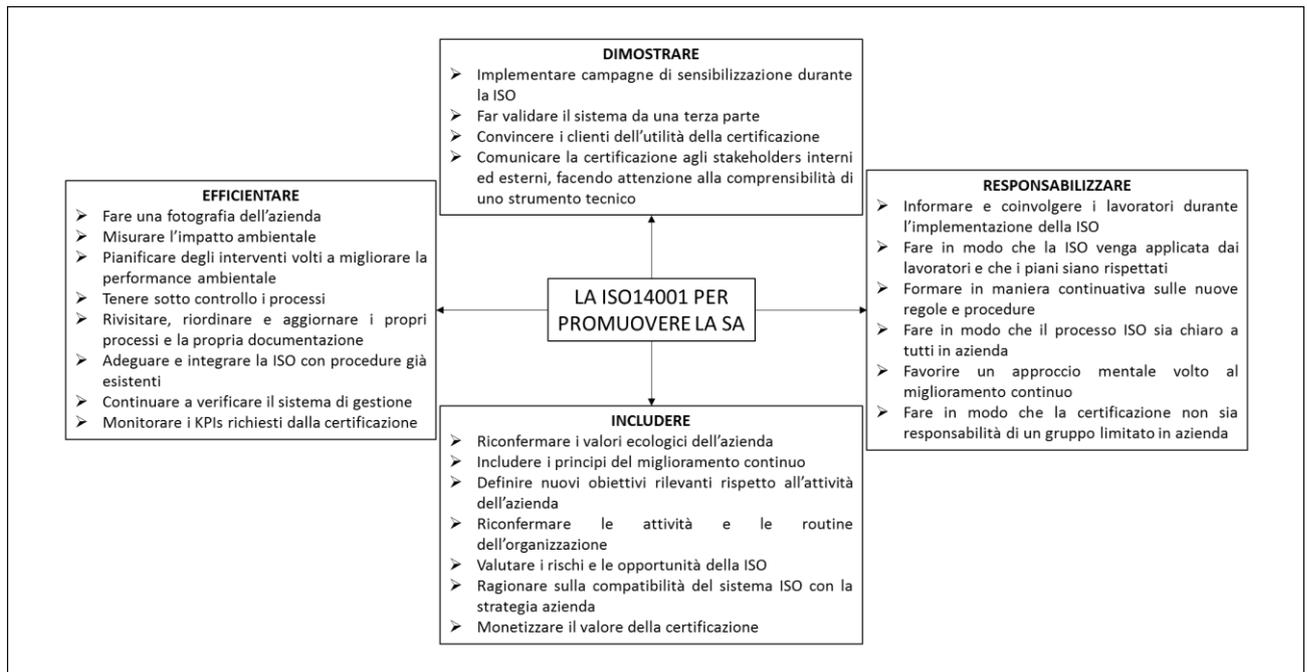
*ente esterno come uno strumento per migliorare sempre di più, nel senso, avere una persona che non è all'interno e che quindi riesce a vedere la gestione che diamo noi della sicurezza, dell'ambiente ma anche della qualità..mm.. senza essere, tra virgolette, immischiata nella normale operatività comunque non può dare altro che beneficio” (HSQE, 20)*

È importante anche la gestione della comunicazione esterna, per divulgare l’ottenimento della certificazione e convincere i clienti più scettici del valore aggiunto dello strumento:

*“Per riuscire a far diventare efficace un messaggio green sul mercato, bisogna avere la capacità di divulgarlo bene, cioè di trasformare un elemento tecnico in un elemento comprensibile a livello più ampio, e quindi bisogna semplificare il messaggio (...) Quindi è più facile dire "guarda ho cambiato, ho preso tutti i mezzi a metano, nelle città uso quelli elettrici" piuttosto che dire " ho cambiato completamente le dinamiche di efficientamento, efficienza, diciamo così.. dei trasporti, degli arrivi, delle partenze..” (Consulente, 31, Ente di certificazione).*

Un quadro sintetico complessivo delle *best practices* identificate dai partecipanti è mostrato in Figura 5.9.

**Figura 5.9: La ISO14001 come strumento di cultura: un elenco di best practices**



## 5.6 Discussione e conclusioni

Nel provare a sintetizzare i principali esiti dell'indagine, può essere utile richiamare gli obiettivi della ricerca indicati all'inizio del capitolo.

Il primo obiettivo riguardava il tentativo di arrivare a una definizione e caratterizzazione delle dimensioni implicate nel processo di sviluppo di cultura organizzativa *green*, a partire “dalle parole” delle aziende, secondo le finalità dell’approccio GT. Il secondo obiettivo mirava a capire in che modo la certificazione ISO 14001 potesse rappresentare una effettiva occasione di cambiamento in direzione della SA.

Rispetto al tema della cultura, le 15 aziende logistiche hanno messo in evidenza l’attualità, la necessità e la fattibilità dell’utilizzo di tale concetto. Più nello specifico, nel definire le caratteristiche fondamentali di una “cultura organizzativa *green*”, ne è emersa **una visione multi-sfaccettata** e complessa, incentrata sul riconoscimento di **4 dimensioni costitutive: “includere”, “efficientare”, “responsabilizzare” e “dimostrare”**. L’enfasi su una visione dinamica e processuale ha portato a individuare nel concetto di **“promuovere”** la *core category* in grado di integrare e dare senso unitario alle 4 dimensioni della cultura. Si è quindi arrivati alla **definizione di cultura organizzativa della SA** come **“processo in continuo divenire volto a promuovere: l’inclusione della SA nella *mission* e nella *vision* dell’organizzazione, l’efficienza dei processi aziendali, la responsabilizzazione delle risorse umane e la dimostrazione dell’immagine *green* agli stakeholders”**.

Rispetto al tema della certificazione ISO 14001 i partecipanti alla ricerca hanno sottolineato da un lato **l’importanza oggigiorno della certificazione** (necessaria per rimanere sul mercato); dall’altro lato ne hanno proposto **una rappresentazione ambivalente, sia negativa che positiva**. Tale **“doppiezza”** sottende la possibilità di farne **due utilizzi della certificazione: un utilizzo passivo**, fine a se stesso, semplicemente volto a ottenere il **“bollino”**, e **un utilizzo proattivo**, orientato al cambiamento e al **“miglioramento”** dell’azienda. Sebbene la **certificazione** non venga considerato né essenziale né sufficiente per realizzare un cambiamento culturale, quando utilizzata “per il miglioramento”, essa è riconosciuta come uno **strumento utile, in grado di facilitare la “sfida per il *green*”**.

Nel presentare la certificazione come uno “**strumento di cultura**”, i partecipanti hanno messo in evidenza come la certificazione potrebbe e dovrebbe essere usata per **facilitare** gli aspetti relativi alle **4 dimensioni** della cultura sopra identificate, cioè per includere, efficientare e responsabilizzare e dimostrare. Tali elementi di facilitazione sono stati sintetizzati in un quadro sintetico – un elenco di *best practices* - utili per le aziende che vogliono intraprendere **un percorso di certificazione ambientale “sostantivo”**, cioè orientato al cambiamento.

Di seguito, i risultati raggiunti dalla ricerca sono rilette integrandoli con alcune delle riflessioni sviluppate nei precedenti capitoli e con alcuni spunti ricavabili dalla letteratura. In particolare, la discussione verterà su due aspetti: l'**importanza** di prestare attenzione al “**lato umano**” dell’organizzazione – cioè alla gestione e valorizzazione delle risorse umane – e la necessità di curare **la dimensione del “pensiero organizzativo”** – cioè i processi attraverso cui le organizzazioni danno senso e significato alla loro esperienza di *greening*.

#### 5.6.1 *Il lato “umano” dell’organizzazione*

Il modello di cultura sopra esposto ha messo in evidenza come, accanto alla dimensione dell’efficienza, relativa al controllo, alla misurazione e alla valutazione della performance, gli intervistati abbiano fatto riferimento, nel discutere il costrutto di “cultura della SA”, alla dimensione della responsabilizzazione del “capitale” umano dell’organizzazione, con un focus sugli aspetti del coinvolgimento, della conoscenza, della consapevolezza e del comportamento.

Sebbene gli “aspetti umani” vengano riconosciuti come importanti, nella pratica, quando le organizzazioni affrontano il tema della SA, esse tendono a privilegiare soluzioni di tipo tecnico.

L'impronta meccanicistica, efficientistica, pragmatica, orientata agli **aspetti "duri"** dell'organizzazione, è ben evidente nel caso della realizzazione di interventi formalizzati come la **certificazione ISO 14001**.

Di fatto, la certificazione si basa sostanzialmente sull'implementazione di uno standard che, appunto in quanto standard, si propone come "il modo giusto di fare le cose". L'acronimo ISO fa infatti riferimento alla parola greca "Isos", che significa "essere simile o identico a un modello di riferimento", in questo caso lo standard sviluppato *dall'International Organization for Standardization* (Boiral, 1998; Zutshi & Sohal 2004). Alcuni autori hanno sottolineato i **rischi di burocratizzazione** insiti nell'utilizzo della norma e l'importanza di considerare accanto agli aspetti tecnici e formali le pratiche di coinvolgimento del personale interno all'azienda (Boiral, 2002). Peraltro, già da tempo è stato sottolineato il limite di una mancata integrazione tra gestione ambientale e gestione delle risorse interne:

*"La mancata integrazione tra gestione ambientale e gestione delle risorse umane dimostra in qualche modo la credenza naïve che **l'utilizzo della tecnologia è sufficiente** per affrontare e risolvere le questioni inerenti la protezione ambientale. Questo tipo di approccio rinforza, ed è il risultato, di una forma di ottimismo tecnologico che può assistere le organizzazioni nella loro performance economica, ma non crea un percorso verso lo sviluppo sostenibile, dal momento che non affronta il cambiamento etico e attitudinale. Questa mancata integrazione, curiosamente, è peraltro dannosa per il successo economico delle organizzazioni, dal momento che nega le opportunità che possono essere ottenute da un **approccio etico e partecipativo** alla gestione ambientale e dello staff. I maggiori benefici – quali incremento della motivazione dello staff, ridotto turnover, aumento della soddisfazione lavorativa, aumento dell'innovazione e miglioramento dei servizi forniti al cliente – non sono dovuti al miglioramento tecnologico bensì alle persone"* (Wehrmeyer, 1996, p. 28).

Sebbene riconosciuti come elementi fondamentali connotanti il concetto di "cultura organizzativa *green*", nella pratica gli aspetti inerenti la gestione delle risorse umane vengono comunque ritenuti di difficile "attuazione" dalle organizzazioni, come ben evidente nelle parole di un direttore HR che ha partecipato alla ricerca:

*"E quindi la sostenibilità in senso molto molto ampio, molto umanistico, umanistico ecco! è una delle parole che io, avendo studiato prima di fare legge ho fatto il liceo classico, ecco io io ho fatto studi umanistici, però le posso dire che in tutta la mia carriera fino ad X, **ebbene ho lavorato sempre in multinazionali importanti, la parola umanistica era un pochino dimenticata, cioè era più un aspetto di tipo matematico, ingegneristico, economico, finanziario..** qua, in X la parola umanistica viene spesa in*

*azienda, che è una concezione che è attenta appunto a **bilanciare il profitto**, cioè la necessità di avere una efficienza, dei soldi alla fine del no no? Noi siamo una azienda che deve sviluppare un ritorno sull'investimento ma ha bilanciato quell'**attenzione alle persone**.. questa è anche sostenibilità” (HR, 9)*

La mancata integrazione nella pratica organizzativa tra aspetti “**tecnici**” e “**umani**”, “ricalca” in qualche modo la **dicotomia** tra dimensioni *hard* e *soft* già emersa dall’esame della letteratura sul *greening* organizzativo e presentata nella rassegna sul tema della “sostenibilità ambientale di impresa” (vedi capitolo 1).

L’integrazione degli elementi *soft* richiede di prestare attenzione alle credenze, ai valori, alle motivazioni e ai comportamenti delle persone che “fanno l’organizzazione.

Alcuni suggerimenti al proposito potrebbero riguardare:

-Considerare la **proattività** non soltanto a livello organizzativo (come scelte strategiche e performance ambientale dell’azienda), ma anche a livello **individuale**, in termini di comportamenti pro-ambientali messi in atto dai lavoratori (e.g. Ones & Dilchert, 2012a);

-Comprendere come il successo dei programmi ambientali dipenda dalla partecipazione e dal coinvolgimento dei dipendenti: il **dipendente** rappresenta il principale **agente di cambiamento** e di miglioramento, in quanto “nessuno può migliorare i processi esistenti meglio di colui che li espleta effettivamente, cioè il personale operativo” (Merli, 1991, p.14).

-Favorire dunque una gestione partecipativa dell’organizzazione, stimolando processi **bottom-up** in grado di motivare e “ingaggiare” il personale interno a sviluppare attenzione e impegno vero la SA (e.g., Kitazawa & Sarkis, 2000);

-Monitorare l’“atmosfera” che le persone percepiscono in riferimento allo sforzo ecologico dell’azienda; utile al riguardo potrebbe essere una analisi periodica del **clima organizzativo green** (e.g. Norton et al., 2012).

-Assicurare un ruolo di primo piano alla **funzione HR**, funzione che non dovrebbe assolvere soltanto un ruolo di supporto alla SA, quanto un vero e proprio ruolo strategico, di sviluppo e di diffusione delle tematiche ecologiche in azienda (Dubois & Dubois, 2012b).

### 5.6.2 *La dimensione del “pensiero organizzativo”*: attivare percorsi di sensemaking

La cultura organizzativa della SA è stata caratterizzata dalle aziende come un *ongoing*, come un percorso in continua evoluzione, orientato al futuro, secondo una prospettiva di medio-lungo periodo.

Lo sviluppo di una cultura organizzativa *green* si configura inoltre come un percorso complesso che richiede di considerare una molteplicità di elementi relativi alle 4 dimensioni (l’includere, l’efficientare, il responsabilizzare e il dimostrare) e di gestire simultaneamente aspetti “economici”, “sociali” e “ambientali”:

*“Le organizzazioni che vogliono fare sì che il **complesso concetto di sostenibilità** diventi parte integrante del loro business, hanno bisogno di capire che la sostenibilità è un **continuo processo di miglioramento**, che richiede uno sforzo costante; le organizzazioni devono adottare un **approccio costruttivo** e una **prospettiva dinamica**” (Faber et al., 2005).*

*“**La sostenibilità è più un obiettivo che un punto finale**. Nell’attuale contesto di business, molte aziende cominciano a tendere verso la sostenibilità, ma poche di esse (se effettivamente qualcuna), l’hanno effettivamente realizzata. Nella pratica, la sostenibilità di impresa consiste nel **gestire la triple bottom line**. Le decisioni riguardano **considerazioni finanziarie, sociali e ambientali su rischi, obblighi e opportunità**” (Bertels et al., 2010, p.9).*

Quando le aziende parlano di **cultura della SA**, esse vanno infatti oltre l’esclusiva considerazione della dimensione ambientale, secondo una **visione olistica** del concetto, che considera anche gli aspetti economici e sociali.

Ma come è possibile effettivamente accordare e integrare le tre dimensioni implicate nel concetto di sostenibilità nelle organizzazioni?

Secondo il “**modello polifonico**” proposto da Perez e collaboratori (Perez et al., 2009), le organizzazioni dovrebbero essere concepite come dei sistemi sociali dinamici e complessi, costruiti attorno a un **intreccio** di differenti “**narrazioni**” o “**discorsi**”; accanto a una logica “di calcolo” volta alla massimizzazione del profitto, vi sarebbero altre logiche, meno strumentali e più ideologiche, che implicano una considerazione dell’impatto dell’azienda sull’ambiente e sulla società.

Nel cercare una “traiettoria di equilibrio”, in grado di accomodare e integrare tali logiche differenti, assume una rilevanza fondamentale la dimensione del “pensiero organizzativo” e in particolare, la capacità di **dare senso alle scelte** e alle azioni intraprese dall’organizzazione.

In accordo con Weick (1995), il **significato** è fondamentale per orientare e gestire il **cambiamento** nelle organizzazioni; il *sensemaking* prende piede quando le organizzazioni affrontano situazioni ambigue o incerte, cioè quando le persone non possono fare fronte alla realtà sulla base delle routine e degli schemi di comportamento precedentemente acquisiti (Cramer et al., 2006; Weerd, 2001).

Intraprendere un percorso verso la realizzazione della SA rappresenta un esempio di tale situazione di incertezza, di ambiguità, di bisogno di comprensione e cambiamento (Weick, 1988).

Secondo la prospettiva del *sensemaking*, un progetto di *greening* organizzativo non può essere ridotto a un percorso prestabilito e prescrittivo, o al seguire delle “ricette preconfezionate”.

Indipendentemente dalla motivazione iniziale a implementare iniziative o progetti ambientali, (ad esempio attraverso un iter di certificazione ambientale), risulta essenziale che **l’azienda** si “appropri” e **diventi “autrice” del percorso intrapreso verso la SA**, cioè faccia sì che gli strumenti specifici adottati vengano compresi e adattati alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

Per pianificare e gestire un efficace percorso di cambiamento organizzativo, è importante capire sin da subito come l'azienda si "posiziona" rispetto al tema della SA e quali tipi di obiettivi intende perseguire.

Alcuni spunti di riflessione iniziale potrebbero ad esempio riguardare:

- Quali sono i **motivi** che spingono l'organizzazione a interessarsi al tema della SA?
- Quali **obiettivi ecologici** si intende perseguire e come questi vengono integrati con gli altri obiettivi definiti dall'organizzazione?
- Come l'organizzazione considera e si **rapporta** con gli **stakeholders** esterni e che tipo di **responsabilità** sente di doversi assumere verso la società?
- Chi agisce come principale **agente di cambiamento** rispetto al tema della SA?
- Come si intende gestire i processi di **comunicazione**, sia interna che esterna, sul tema della SA assicurando la trasparenza delle informazioni trasmesse?
- Quali sinergie potrebbero esserci tra la gestione ambientale e altre forme gestionali più consolidate nell'organizzazione (ad esempio la gestione della qualità)? Quali **competenze già acquisite nell'esperienza passata** dell'azienda potrebbero essere individuate e dunque trasferite?
- Come i dipendenti si rappresentano le pratiche e le iniziative ecologiche introdotte dall'azienda (ad esempio i sistemi di certificazione, nuove tecnologie *green*...)? Che tipo di **resistenze** vengono manifestate rispetto ai cambiamenti che si intende introdurre?

### 5.6.3 *Limiti e prospettive di sviluppo futuro della ricerca*

Per concludere, si propongono alcuni spunti e precisazioni sui limiti e le prospettive di ampliamento del presente progetto.

Una prima riflessione concerne le caratteristiche dello specifico campione che è stato coinvolto nella ricerca e dunque la necessità di estendere il focus ad altre tipologie di aziende.

I temi della cultura e della certificazione sono stati esplorati in un gruppo di aziende appartenenti al settore logistico, di dimensioni medio/grandi/multinazionali, tutte più o meno impegnate rispetto alle tematiche ecologiche.

Ricerche future potrebbero allora verificare come altri settori produttivi e aziende di dimensioni più ridotte (peraltro peculiari del contesto italiano) si rapportano al tema della SA, se si riconoscono nelle dimensioni della cultura emerse in questa ricerca e nella rappresentazione e utilizzo dello strumento ISO14001.

Sarebbe inoltre interessante capire il pensiero e il discorso di aziende meno coinvolte sulle tematiche *green*, e dunque potenzialmente più scettiche rispetto al tema della “cultura organizzativa della SA”.

Una seconda riflessione riguarda il tipo di analisi complessiva che è stata effettuata sul campione di aziende partecipanti. Nel caso della cultura, le analisi si sono incentrate sul fornire una visione globale e integrativa delle aziende coinvolte. Avendo svolto poche interviste per azienda (a volte una soltanto e comunque massimo tre), non è stato possibile effettuare in maniera puntuale un confronto tra le aziende che componevano il campione. Si è tuttavia cercato di classificare le aziende sulla base dei temi emersi in ciascuna intervista, ricavando alcuni spunti interessanti sulle possibili differenze tra multinazionali e aziende di medio dimensioni, spunti che dovrebbero essere comunque oggetto di ulteriore approfondimento.

Analogamente, riguardo al tema della certificazione ISO 14001, la differenza tra aziende con e senza certificazione non è stato oggetto di esplorazione. Nel presentare i risultati della ricerca, per chiarezza espositiva, si è cercato comunque di esplicitare negli *statement* il riferimento ad una azienda con o senza certificazione ISO14001.

Sulla base delle riflessioni sopra esposte, si propongono tre potenziali sviluppi del presente progetto, orientati a realizzare un passaggio dal “piano del pensiero” al “piano dell’intervento” nelle organizzazioni.

La “prima pista” riguarda la definizione e validazione di uno strumento di misurazione delle dimensioni della cultura più sopra identificate. Tale strumento potrebbe aiutare le aziende a fare una diagnosi e un monitoraggio dello “stato” di sviluppo del tema della SA al fine di identificare gli aspetti di maggiore criticità e pianificare dunque degli interventi di cambiamento.

La “seconda pista” riguarda un approfondimento dinamico dell’evoluzione della cultura organizzativa green. Data la complessità e la novità del tema trattato, il presente lavoro si è concentrato sull’identificazione delle dimensioni che caratterizzano, secondo le aziende, lo sviluppo di una “cultura organizzativa green”. Il passaggio successivo potrebbe essere quello di arrivare a una modellizzazione concettuale delle diverse fasi evolutive implicate nel processo di costruzione della cultura.

La terza “pista” riguarda l’esplorazione approfondita della concreta esperienza di certificazione ambientale. Un tale approfondimento potrebbe beneficiare di un approccio longitudinale volto a verificare l’evoluzione dell’assetto organizzativo nel corso del tempo e a identificare gli “snodi” critici durante l’implementazione di un sistema di gestione ambientale. In particolare, si potrebbero “seguire” alcune aziende durante l’implementazione della norma ISO 14001 fino all’ottenimento della certificazione e, parallelamente, altre aziende riconosciute per il loro essere “green”, che, avendo già ottenuto la certificazione, si stanno impegnando per il suo mantenimento. In linea con le argomentazioni sopra esposte, potrebbe essere interessante focalizzarsi sugli elementi *soft*, al fine di identificare strumenti e approcci utili per responsabilizzare, coinvolgere e sviluppare le risorse umane durante l’iter di certificazione.



## Nota conclusiva

Nella prospettiva delle aziende, il perseguimento della SA prefigura un nuovo modello di impresa che cambia profondamente le scelte strategiche dell'organizzazione.

La SA necessita di andare oltre la mera *compliance* legislativa e non può essere limitata all'adozione di uno strumento tecnico.

Se si parla di cultura della SA risulta infatti essenziale focalizzarsi anche sulla soggettività, sulle persone, sui loro atteggiamenti e comportamenti; ciò richiede di riconoscere il valore aggiunto di quelle che nel corso del presente lavoro abbiamo enfatizzato come dimensioni *soft* dell'attività di impresa.

La concretezza degli elementi *soft* e il contributo operativo che la psicologia del lavoro e delle organizzazioni in quanto *human science* può apportare in merito ad essi, appare tuttavia difficilmente evidente e fruibile dalle aziende, il cui linguaggio risulta più vicino ad aspetti *hard*, tecnici, procedurali, legati alle ricadute economiche delle attività svolte.

L'auspicio è che in futuro la nostra disciplina mostri maggiore interesse e coinvolgimento sulle tematiche legate alla SA, e che le ricadute pratiche del suo intervento comincino ad essere riconosciute anche da parte di altri ambiti disciplinari.



## **APPENDICE**

Appendice 1- Questionario rappresentazioni sociali (Capitolo 2)

Appendice 2- Questionario SA e certificazione ISO14001 (Capitolo 4)





Ciao!

Sto svolgendo una ricerca in psicologia sociale. L'obiettivo è quello di cogliere i significati condivisi rispetto ad alcuni temi di attuale interesse.

Dovresti rispondere solo ad alcune domande che (come vedrai) ti porteranno via pochi minuti.

Il questionario è anonimo e non ci sono risposte giuste o sbagliate.

Grazie per la tua preziosa collaborazione!

1. Per prima cosa pensa alla parola **SOSTENIBILITÀ**. Scrivi **nell'ordine in cui ti vengono in mente** le prime **5 PAROLE** che **associ** alla parola sostenibilità (*Attenzione: è importante scrivere tutte e 5 le parole*)

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Ti chiedo ora alcune informazioni generali su di te.

2. Sesso    1  Maschio    2  Femmina

3. Et : \_\_\_\_\_ (*in anni compiuti*)

4. Titolo di studio

1  Diploma superiore

2  Laurea triennale

3  Laurea Magistrale

5. Quale corso di laurea stai frequentando in universit ?

\_\_\_\_\_

**Il questionario   finito**  
**Grazie per la tua cortese disponibilit !**



## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

Gentile dottoressa / Egregio dottore,  
grazie per la Sua disponibilità a partecipare a questa ricerca.

Le chiediamo circa 20 minuti del Suo tempo per rispondere a un questionario sulla promozione della sostenibilità ambientale nelle organizzazioni e sulle certificazioni ambientali.

Rispondere al questionario è semplice. Per la maggior parte delle domande dovrà semplicemente scegliere l'opzione, tra quelle presentate, che meglio corrisponde alla Sua opinione. In molti casi Le sarà richiesto di rispondere esprimendo il suo grado di accordo (da "Per nulla" a "Totalmente") o l'attribuzione di importanza (da "Per nulla" a "Moltissimo importante") a una serie di affermazioni. Solo in pochi casi dovrà rispondere scrivendo la risposta negli spazi a disposizione.

Comunque, legga sempre con cura il testo delle domande e faccia attenzione a come Le viene chiesto di rispondere. Le ricordo che non ci sono risposte giuste o sbagliate, quello che è importante è il Suo punto di vista.

Per avanzare nella compilazione del questionario, al termine di ogni pagina "clicchi" sul pulsante AVANTI, collocato in basso (se non lo vede scorra la pagina verso il basso usando le barre laterali o la rotellina del mouse).

Fino a quando non terminerà la compilazione potrà tornare indietro alle pagine precedenti ("cliccando" sul pulsante INDIETRO).

Una volta iniziata la compilazione La invitiamo a completare il questionario e a non interrompere il lavoro, rispondendo a tutte le domande senza mai chiudere la finestra del browser.

Se però, per ragioni improrogabili, è costretto/a a interrompere la compilazione per un lungo periodo, esca dal questionario "cliccando" sul pulsante in alto a destra (all'estremità della barra rossa) dove è scritto "Interruzione compilazione", senza però chiudere il browser.

Potrà proseguire la compilazione successivamente, cliccando nuovamente il link che le è stato inviato con la mail, purché utilizzi lo stesso computer e non abbia chiuso il browser. Se chiuderà il browser le Sue risposte andranno perse.

Il livello di completamento del questionario sarà sempre visibile nella barra di avanzamento in alto sullo schermo.

Il questionario è anonimo. I dati raccolti saranno analizzati in forma aggregata e i risultati utilizzati ai soli fini di ricerca, in accordo alle vigenti norme sulla privacy.

*Solo se Lei lo vorrà*, al termine del questionario potrà indicare i suoi riferimenti. In ogni caso, l'eventuale presenza dei suoi riferimenti personali non sarà in alcun modo collegata alle risposte date che saranno elaborate in forma anonima.

**La ringraziamo ancora per la collaborazione preziosa e per il Suo contributo alla buona riuscita della ricerca.**

**prof. Luca Vecchio,**

***Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Milano-Bicocca***

**dott.ssa Maruska Strada,**

***Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Milano-Bicocca***

**La prima parte del questionario raccoglie alcune informazioni generali su di Lei, sull'azienda / organizzazione in cui lavora e sul Suo ruolo all'interno di essa.**

1. Lei è:

- un uomo
- una donna

2. **Quanti anni ha?** (Indichi la sua età in anni compiuti)

Età (anni in numero)

3. **Titolo di studio** posseduto:

- Elementari
- Medie inferiori
- Medie superiori
- Laurea triennale o diploma universitario (corso di laurea di 3 anni)
- Laurea magistrale, specialistica o vecchio ordinamento (corso di laurea di 4 o 5 anni o superiore)
- Specializzazione post-laurea (es.: dottorato, master post-laurea, ecc.)

4. Quale **posizione** ricopre nell'azienda / organizzazione?

(Scelga, tra le opzioni seguenti, quella che meglio corrisponde alla Sua attuale posizione aziendale)

- Titolare (Azionista / owner)
- Top management (Ruolo decisionale strategico)
- Middle management (Responsabile di funzione)
- Altro (Funzioni operative / di staff)

5. Qual è la **denominazione del Suo ruolo** in azienda?

(Scriva di seguito il nome del suo ruolo come da biglietto da visita).

6. Lei ha **una funzione specifica** per quanto riguarda le tematiche ambientali?

Sì

No

7. Se sì, qual è?

(Scriva la denominazione del Suo ruolo, ad es.: referente ambientale, energy manager, ecc.)

8. **Da quanti anni** si trova nella azienda / organizzazione in cui attualmente lavora?

(Scriva il **NUMERO** di anni; **se meno di un anno scriva comunque 1**)

9. L'azienda / organizzazione in cui lavora è un'azienda / organizzazione ...:

- ... pubblica
- ... privata
- ... mista privata / pubblica

10. **Quanti siti** ha l'azienda / organizzazione in cui attualmente lavora?

- Non so
- 1 solo
- Più di 1 e cioè:

11. Qual è il **settore di attività** in cui opera l'azienda / organizzazione in cui Lei lavora?

12. **Quanti dipendenti** ha l'azienda / organizzazione in cui Lei lavora?

(Se si tratta di un gruppo consideri la sua azienda / organizzazione **eNON** l'intero gruppo)

- meno di 10
- 10-49
- 50-249
- oltre 250
- non so

13. Sa dire, anche approssimativamente, **qual è stato il fatturato annuale complessivo** dell'azienda / organizzazione in cui lavora, al **dicembre 2014**?

- meno di 2 milioni di euro
- 2 milioni o più ma meno di 10 milioni di euro
- 10 milioni o più ma meno di 50 milioni di euro
- 50 milioni di euro o più
- non saprei

14. Per quanto Lei sa, negli ultimi 3 anni **l'andamento del fatturato** della sua azienda / organizzazione è stato:

- ... positivo
- ... stazionario
- ... negativo
- ... non saprei

15. Quale è/quali sono **il/i mercato/i di riferimento** della sua azienda / organizzazione? (*POSSIBILI PIU' RISPOSTE*)

Locale / regionale

Nazionale

Europeo

Globale

16. Con che **tipologia di clientela** opera la sua azienda / organizzazione? (*POSSIBILI PIU' RISPOSTE*)

Imprese

Commercianti all'ingrosso

Commercianti al dettaglio

Grande distribuzione

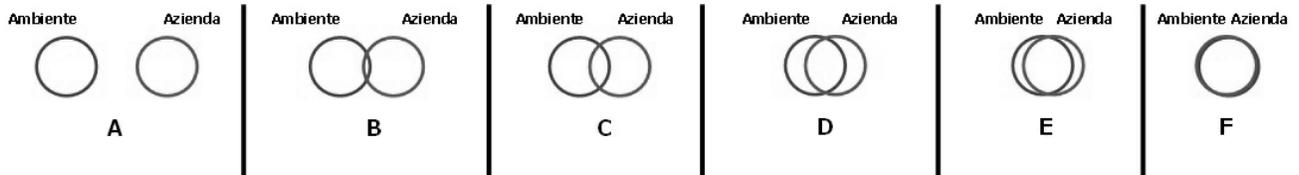
Consumatore finale

Pubblica amministrazione

Altro e cioè:

In questa **SECONDA PARTE** Le chiediamo di rispondere ad alcune domande che fanno riferimento al tema della sostenibilità ambientale in generale.

Qui sotto sono raffigurate **SEI COPPIE** di cerchi. Ogni coppia rappresenta un diverso grado di vicinanza tra l'azienda e l'ambiente, dove per vicinanza si intende il grado con cui i temi ambientali sono tenuti in conto nelle scelte strategiche dell'azienda.



17. Con riferimento alle coppie di cerchi sopra viste, scelga l'immagine che, secondo Lei, meglio rappresenta **il grado di vicinanza tra la Sua azienda e l'ambiente** scegliendo la lettera che corrisponde all'immagine appropriata.

- A  B  C  D  E  F

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

18. Di seguito trova alcune **affermazioni relative al tema della sostenibilità ambientale**, con le quali si può essere più o meno d'accordo.

Indichi **quanto è d'accordo con ciascuna di esse**, scegliendo l'opzione che meglio esprime la sua valutazione.

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo
L'attuale periodo di crisi rende difficile interessarsi al tema della sostenibilità ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per una azienda del mio settore le questioni ecologiche hanno la stessa urgenza di altre tematiche sociali (quali ad es. sicurezza e salute)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per i consumatori la compatibilità ambientale sarà sempre considerata secondaria rispetto a prezzo e qualità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'impegno e le risorse che una azienda dedica alle questioni ecologiche trovano un immediato riscontro nel rapido miglioramento della sua performance ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le aziende "green" vengono effettivamente riconosciute e valorizzate sul territorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per l'attività di impresa di una azienda del mio settore vi è una sostanziale incompatibilità tra obiettivi ecologici ed economici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Italia vi è una forte preoccupazione per le questioni ecologiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
È inutile migliorare l'efficienza ambientale perché altre aziende non lo farebbero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le aziende possono essere protagoniste di una "rivoluzione verde" nel nostro Paese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sostenibilità ambientale è un argomento che può stimolare atteggiamenti opportunistici (greenwash) nelle aziende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oggi per le aziende è difficile affrontare le tematiche ambientali perché il contesto attuale impedisce loro di assumere una prospettiva di lungo periodo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Quanto ritiene **importante** che **le aziende del Suo settore**  
– in generale – **promuovano attivamente** la sostenibilità  
ambientale?

Per nulla  
importante

Poco  
importante

Abbastanza  
importante

Molto  
importante

Moltissimo  
importante



## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

20. Ci sono diversi modi con cui un'azienda / organizzazione può promuovere la sostenibilità ambientale.

Indipendentemente dalle iniziative effettivamente messe in atto nella Sua azienda / organizzazione, per ciascuna delle attività elencate di seguito indichi **quanto Le ritiene utili - per un'azienda del Suo settore - per promuovere la sostenibilità ambientale**.

	Per nulla utile	Poco utile	Abbastanza utile	Molto utile	Moltissimo utile
Creare una rete di aziende partner tutte impegnate nella sostenibilità ambientale	<input type="radio"/>				
Partecipare a progetti sul territorio per promuovere attenzione verso l'ambiente (es. progetti nelle scuole, donazioni, cause-related marketing)	<input type="radio"/>				
Comunicare l'impegno ecologico dell'azienda agli stakeholders	<input type="radio"/>				
Incoraggiare comportamenti sostenibili nei consumatori/clienti	<input type="radio"/>				
Adottare un sistema di gestione ambientale, indipendentemente dalle forme di certificazione	<input type="radio"/>				
Perseguire una certificazione ambientale (di gestione o di prodotto)	<input type="radio"/>				
Investire in innovazione di processo e/o di prodotto	<input type="radio"/>				
Monitorare le attività per ridurre il loro impatto ambientale	<input type="radio"/>				
Accrescere le competenze ambientali dei lavoratori (ad es. attraverso corsi di formazione)	<input type="radio"/>				
Includere gli obiettivi ecologici nella mission dell'azienda	<input type="radio"/>				
Collaborare con centri di ricerca e università sui temi della sostenibilità	<input type="radio"/>				
Sponsorizzare organizzazioni/associazioni che promuovono la sostenibilità	<input type="radio"/>				

21. Secondo Lei, **quanto impatto hanno sull'ambiente** le attività dell'azienda / organizzazione in cui lavora?

Nessun impatto	Poco impatto	Abbastanza impatto	Molto impatto	Moltissimo impatto
<input type="radio"/>				

22. Nel **biennio 2013-2014**, l'azienda / organizzazione in cui Lei lavora ha investito in **prodotti e/o tecnologie "green"**?

- Sì
- No
- Non so

23. Entro la **fine del 2015** l'azienda prevede di **investire in prodotti e/o tecnologie "green"**?

- Sì
- No
- Non so

24. Di seguito troverà una serie di affermazioni che si riferiscono a **ciò che i lavoratori potrebbero pensare e provare** rispetto all'azienda per cui lavorano. **Pensando alle persone che lavorano nella Sua azienda**, indichi **quanto è d'accordo** con ciascuna affermazione.

(Nel caso le **affermazioni non siano applicabili** alla Sua azienda / organizzazione, **selezioni l'opzione N/A** nell'ultima colonna)

**LE PERSONE CHE LAVORANO NELLA MIA AZIENDA...**

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo	N/D
...sono a conoscenza degli sforzi che l'azienda ha intrapreso negli anni rispetto alla prevenzione e alla gestione ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sono orgogliose degli obiettivi e della mission ambientale dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ritengono che l'azienda abbia assunto una posizione rilevante rispetto alla prevenzione e gestione ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ritengono che l'azienda abbia formulato in modo ben definito gli obiettivi ambientali che intende perseguire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sono ben informati rispetto alle prassi e alla cultura ambientale dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...si identificano fortemente con gli sforzi dell'azienda rispetto alla prevenzione e gestione ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

25. Indichi ora il **Suo grado di accordo** con le seguenti affermazioni, relative ad alcuni **comportamenti** che **Lei potrebbe mettere in atto** nella Sua **attività lavorativa quotidiana**.

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo
Nel mio lavoro, pongo attenzione alle conseguenze negative dei miei comportamenti per l'ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adotto volontariamente comportamenti positivi per l'ambiente nel mio lavoro quotidiano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suggerisco ai miei colleghi/dipendenti strategie di prevenzione ambientale più efficaci, anche quando non è mia diretta responsabilità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partecipo attivamente agli eventi sui temi ambientali organizzati dalla mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resto costantemente informato delle iniziative ambientali della mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metto in atto comportamenti ambientali che contribuiscono positivamente all'immagine della mia azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi propongo come volontario per realizzare progetti, iniziative o eventi che affrontano questioni ambientali in azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedico spontaneamente il mio tempo per aiutare i colleghi/dipendenti a prendere in considerazione le tematiche ambientali nel loro lavoro quotidiano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incoraggio i miei colleghi/dipendenti ad adottare comportamenti consapevoli verso l'ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incoraggio i miei colleghi/dipendenti a esprimere le loro idee e opinioni sulle questioni ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Faccia ora riferimento all'**attività della Sua azienda / organizzazione nel 2014**

Rispetto a tale periodo, indichi il Suo grado di accordo con le seguenti affermazioni.

(Nel caso le affermazioni non siano applicabili alla Sua azienda / organizzazione,

**selezioni l'opzione N/A nell'ultima colonna**)

**L'AZIENDA HA RIDOTTO...**

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo	N/D
...la produzione di rifiuti ed emissioni inquinanti nello svolgimento delle proprie attività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...l'acquisto di risorse non rinnovabili (sostanze chimiche e componenti materiali)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...il rischio di incidenti ambientali (per fuoriuscite, emissioni)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...l'impatto ambientale, grazie a collaborazioni con altre aziende/enti/ associazioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...l'impatto ambientale dei prodotti/servizi che offre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...il consumo di energie non rinnovabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...la produzione di CO2 nei trasporti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questa **TERZA PARTE** del questionario si focalizza sui sistemi di gestione e certificazione ambientale (es. ISO14001, EMAS, ecc.).

In primo luogo le chiediamo di rispondere ad alcune domande generali.

27. Consideri l'elenco che segue, riguardante alcune certificazioni relative alla gestione ambientale. L'azienda / organizzazione in cui Lei lavora ha conseguito qualcuna delle certificazioni sotto indicate? *(POSSIBILI PIU' RISPOSTE)*

- Sì, la ISO 14001
- Sì, la EMAS (Eco-Management Audit Scheme)
- Sì, la ISO 50001 (Sistema di gestione dell'energia)
- Sì, la EN 16001 (Sistema di gestione dell'energia)
- No, nessuna di queste
- Non so

\* 28. Tra le **certificazioni** che la Sua azienda / organizzazione **ha conseguito**, quale ritiene sia **più IMPORTANTE** per quanto riguarda l'**IMPATTO** che può avere per la **SALVAGUARDIA dell'ambiente**?

*N.B. Scelga **UNA SOLA RISPOSTA**; se aveva indicato una sola certificazione alla domanda precedente **la indichi nuovamente**.*

- ISO 14001
- EMAS (Eco-Management Audit Scheme)
- ISO 50001 (Sistema di gestione dell'energia)
- EN 16001 (Sistema di gestione dell'energia)

29. Si ricorda **in quale anno è stata ottenuta la certificazione** sopra indicata, ovvero la **[D28]**?

No, non ricordo

Sì, e cioè:

30. Consideri ora le seguenti affermazioni che possono riguardare **isistemi di gestione ambientale / le certificazioni, tra cui quello che Lei ha indicato, ovvero la [D28]**.

Indichi **quanto è d'accordo** con ciascuna affermazione, segnando il valore che meglio esprime la sua valutazione.

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo
La certificazione si adatta ad aziende di qualsiasi tipo e dimensione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è poco utile poiché non dà riscontri immediati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una azienda certificata mostra un elevato coinvolgimento di tutti i livelli e le funzioni sulle tematiche ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'aumento del ricorso alle certificazioni ambientali degli ultimi anni testimonia l'importanza attribuita al tema della sostenibilità ambientale da parte delle aziende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le aziende con certificazione ambientale sono effettivamente valorizzate dagli stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione promuove un atteggiamento proattivo che va oltre l'adempimento normativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è poco utile in quanto una azienda certificata non necessariamente ha delle prestazioni ambientali migliori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione ambientale è solo una fonte di arricchimento per coloro che la promuovono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è il primo importante passo per promuovere la sostenibilità in un'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificarsi significa porre attenzione alla qualità di ciò che si organizza, si produce e si offre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione permette in certi casi di nascondere pratiche aziendali poco ecologiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con la certificazione si garantisce al pubblico l'impegno ecologico dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è uno strumento che stimola l'innovazione (di processo e/o di prodotto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Per quanto Lei sa, quali sono state le **MOTIVAZIONI** più importanti per cui l'azienda ha deciso di certificarsi?

(Scelga al **MASSIMO TRE MOTIVAZIONI** tra quelle indicate di seguito)

- Adeguarsi alla legislazione ambientale vigente
- Ridurre i costi
- Migliorare l'immagine aziendale
- Mettere in atto una decisione presa dal vertice aziendale
- Rispondere alla pressione degli stakeholder (fornitori, clienti, consumatori, comunità, associazioni ambientaliste...)
- Ottenere un vantaggio competitivo (ad es. aumento del profitto, agevolazioni, finanziamenti... )
- Controllare l'impatto ambientale attraverso il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali
- Migliorare l'efficienza aziendale
- Garantire una migliore gestione dei rischi da parte dell'azienda (economici, sociali, reputazionali...)
- Facilitare l'innovazione di prodotto e/o processo

32. In particolare, la **certificazione** dell'azienda è stata **richiesta dai clienti**?

- Sì
- No
- Non so

33. **Quanto tempo è durato** il processo per ottenere la certificazione?

- Meno di 6 mesi
- Tra 6 mesi e 1 anno
- Circa 1 anno
- Più di un anno
- Non ricordo / non saprei

34. La **dirigenza ha partecipato attivamente** durante l'implementazione/mantenimento della certificazione?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
<input type="radio"/>				

35. Considerando complessivamente **l'esperienza della certificazione**, secondo Lei **quanto l'azienda ne è soddisfatta?**

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
<input type="radio"/>				

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

36. Di seguito sono elencati **alcuni BENEFICI** solitamente attribuiti al possesso della certificazione.

**Per ognuno di essi** - e per quanto Lei può sapere - indichi se **è stato o meno riscontrato** nella Sua azienda / organizzazione.

	SI'	NO	Non saprei
Adeguamento alle norme ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riduzione dei costi (ad es. materie prime, riduzione scarti e sprechi, risparmio energetico)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miglioramento dell'immagine aziendale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni positive con gli stakeholder esterni (associazioni di categoria, comunità, consumatori/clienti, organizzazioni sindacali, fornitori..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento della clientela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riduzione dei rischi di incidenti ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contenimento dei rischi di responsabilità del management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minore impatto ambientale dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minor costo di approvvigionamento del capitale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento del fatturato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento del profitto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento dell'efficienza dei processi ambientali (ad es.: di gestione rifiuti, materie prime, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maggiore efficienza dei processi interni (ad es.: amministrativi, produttivi, gestionali)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovazione aziendale (di prodotto e/o di processo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento di comportamenti ecologici del personale dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miglioramento del clima aziendale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miglioramento della comunicazione interna ed esterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento della produttività	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incremento del coinvolgimento e della motivazione lavorativa del personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	SI'	NO	Non saprei
Aumento della consapevolezza ambientale del personale dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento della quota di mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Secondo Lei, **quanto possono pesare i costi economici** nella decisione di certificarsi?

Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
<input type="radio"/>				

38. Per quanto Lei sa, **quanti costi** – approssimativamente – ha dovuto sostenere la Sua azienda / organizzazione **per ottenere la certificazione?**

- meno di 5.000 euro
- tra 5.000 e 15.000 euro
- tra 15.000 e 30.000 euro
- tra 30.000 e 50.000 euro
- più di 50.000 euro
- non ricordo / non saprei

39. Facendo sempre riferimento alla **certificazione che ha indicato come più importante, ovvero la [D28]**, indichi quanto le seguenti affermazioni rispecchiano **ciò che accade durante il suo mantenimento.**

	Assolutamente no	Più no che sì	Più sì che no	Assolutamente sì
I documenti creati ai fini della certificazione sono utilizzati nelle attività quotidiane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il sistema di certificazione è diventato parte integrante della routine organizzativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'azienda si prepara agli audit esterni solo all'ultimo momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

40. Di seguito sono elencati **alcuni OSTACOLI** che spesso vengono riportati da parte delle aziende nel momento in cui si impegnano in un percorso di certificazione.

**Per ciascuno di essi** indichi **quanto** - secondo Lei -**effettivamente ostacolano** l'ottenimento e/o il mantenimento della certificazione.

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Difficoltà a misurare e valutare i ritorni del proprio investimento	<input type="radio"/>				
Difficoltà a misurare e valutare la propria performance ambientale	<input type="radio"/>				
Mancanza di tempo	<input type="radio"/>				
Mancanza di informazioni	<input type="radio"/>				
Necessità di sviluppare nuove competenze/Mancanza di competenze	<input type="radio"/>				
Mancanza di risorse umane interne	<input type="radio"/>				
Difficoltà a reperire personale specializzato esterno (es. consulenti..)	<input type="radio"/>				
Mancanza di chiarezza su ruoli, funzioni e responsabilità	<input type="radio"/>				
Scarsa collaborazione e resistenze dei lavoratori	<input type="radio"/>				
Scarsa autorità del referente ambientale	<input type="radio"/>				
Mancanza di coinvolgimento e comunicazione con gli stakeholder esterni	<input type="radio"/>				
Eccessivo carico di lavoro per il responsabile ambientale	<input type="radio"/>				
Costi per il rilascio della certificazione	<input type="radio"/>				
Costi degli interventi richiesti per ottenere la certificazione (es. formazione, modifica degli impianti...)	<input type="radio"/>				
Rallentamento delle normali attività aziendali	<input type="radio"/>				

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

41. Sotto trova elencati alcuni aspetti spesso citati come **FATTORI FACILITANTI** la certificazione.

Indichi **quanto ciascuno** - secondo Lei -**facilita effettivamente** l'ottenimento e/o il mantenimento della certificazione.

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Chiara definizione della mission ambientale	<input type="radio"/>				
Consapevolezza delle criticità ambientali dell'azienda	<input type="radio"/>				
Agevolazioni/supporto finanziario	<input type="radio"/>				
Semplificazioni burocratiche	<input type="radio"/>				
Opuscoli informativi e formazione su iter certificazione	<input type="radio"/>				
Capacità di sfruttare tutti i canali che consentono all'azienda di accedere e sviluppare nuove competenze (secondo una logica di open innovation)	<input type="radio"/>				
Consulenza/supporto di un esperto nella gestione delle risorse umane (laddove non presente)	<input type="radio"/>				
Consulenza esterna di tipo tecnico	<input type="radio"/>				
Presenza di una funzione specifica, reparto, struttura interna dedicata	<input type="radio"/>				
Supporto della leadership	<input type="radio"/>				
Coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti	<input type="radio"/>				
Creazione di network con altre aziende	<input type="radio"/>				
Coinvolgimento in progetti ambientali con la comunità locale	<input type="radio"/>				
Integrazione e coordinamento tra le funzioni aziendali	<input type="radio"/>				
Costituzione di un team di lavoro sulle tematiche ambientali	<input type="radio"/>				

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

42. Anche se la Sua azienda / organizzazione non ha una certificazione ambientale (tra quelle indicate) (o comunque non è chiaro se la abbia) siamo in ogni caso interessati a conoscere la Sua opinione su **alcuni aspetti** di tali **sistemi di gestione ambientale / certificazioni**.

Al proposito, **consideri le seguenti affermazioni** e indichi **quanto è d'accordo** con ciascuna di esse, segnando il valore che meglio esprime la sua valutazione.

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo
La certificazione si adatta ad aziende di qualsiasi tipo e dimensione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è poco utile poiché non dà riscontri immediati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una azienda certificata mostra un elevato coinvolgimento di tutti i livelli e le funzioni sulle tematiche ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'aumento del ricorso alle certificazioni ambientali degli ultimi anni testimonia l'importanza attribuita al tema della sostenibilità ambientale da parte delle aziende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le aziende con certificazione ambientale sono effettivamente valorizzate dagli stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione promuove un atteggiamento proattivo che va oltre l'adempimento normativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è poco utile in quanto una azienda certificata non necessariamente ha delle prestazioni ambientali migliori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione ambientale è solo una fonte di arricchimento per coloro che la promuovono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è il primo importante passo per promuovere la sostenibilità in un'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificarsi significa porre attenzione alla qualità di ciò che si organizza, si produce e si offre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione permette in certi casi di nascondere pratiche aziendali poco ecologiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con la certificazione si garantisce al pubblico l'impegno ecologico dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La certificazione è uno strumento che stimola l'innovazione (di processo e/o di prodotto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



43. Secondo Lei, **quanto possono pesare i costi economici** nella decisione, da parte di una azienda, di dotarsi di un **sistema di gestione ambientale?**

Per nulla

Poco

Abbastanza

Molto

Moltissimo

44. Di seguito sono elencati **alcuni OSTACOLI** che spesso vengono riportati da parte delle aziende nel momento in cui si impegnano in un percorso di certificazione.

**Per ciascuno di essi indichi quanto - secondo Lei -effettivamente ostacolano** l'ottenimento e/o il mantenimento della certificazione.

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Difficoltà a misurare e valutare i ritorni del proprio investimento	<input type="radio"/>				
Difficoltà a misurare e valutare la propria performance ambientale	<input type="radio"/>				
Mancanza di tempo	<input type="radio"/>				
Mancanza di informazioni	<input type="radio"/>				
Necessità di sviluppare nuove competenze/Mancanza di competenze	<input type="radio"/>				
Mancanza di risorse umane interne	<input type="radio"/>				
Difficoltà a reperire personale specializzato esterno (es. consulenti..)	<input type="radio"/>				
Mancanza di chiarezza su ruoli, funzioni e responsabilità	<input type="radio"/>				
Scarsa collaborazione e resistenze dei lavoratori	<input type="radio"/>				
Scarsa autorità del referente ambientale	<input type="radio"/>				
Mancanza di coinvolgimento e comunicazione con gli stakeholder esterni	<input type="radio"/>				
Eccessivo carico di lavoro per il responsabile ambientale	<input type="radio"/>				
Costi per il rilascio della certificazione	<input type="radio"/>				
Costi degli interventi richiesti per ottenere la certificazione (es. formazione, modifica degli impianti...)	<input type="radio"/>				
Rallentamento delle normali attività aziendali	<input type="radio"/>				

## Sostenibilità organizzazioni per tutti i settori LINK

45. Sotto trova elencati alcuni aspetti spesso citati come **FATTORI FACILITANTI** la certificazione.

Indichi **quanto ciascuno** - secondo Lei -**facilita effettivamente** l'ottenimento e/o il mantenimento della certificazione.

	Per nulla	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Chiara definizione della mission ambientale	<input type="radio"/>				
Consapevolezza delle criticità ambientali dell'azienda	<input type="radio"/>				
Agevolazioni/supporto finanziario	<input type="radio"/>				
Semplificazioni burocratiche	<input type="radio"/>				
Opuscoli informativi e formazione su iter certificazione	<input type="radio"/>				
Capacità di sfruttare tutti i canali che consentono all'azienda di accedere e sviluppare nuove competenze (secondo una logica di open innovation)	<input type="radio"/>				
Consulenza/supporto di un esperto nella gestione delle risorse umane (laddove non presente)	<input type="radio"/>				
Consulenza esterna di tipo tecnico	<input type="radio"/>				
Presenza di una funzione specifica, reparto, struttura interna dedicata	<input type="radio"/>				
Supporto della leadership	<input type="radio"/>				
Coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti	<input type="radio"/>				
Creazione di network con altre aziende	<input type="radio"/>				
Coinvolgimento in progetti ambientali con la comunità locale	<input type="radio"/>				
Integrazione e coordinamento tra le funzioni aziendali	<input type="radio"/>				
Costituzione di un team di lavoro sulle tematiche ambientali	<input type="radio"/>				

46. L'azienda / organizzazione in cui lavora ha **altre certificazioni** oltre a quelle che sono state ricordate in precedenza?

Risponda considerando l'elenco che segue. *(POSSIBILI PIU' RISPOSTE)*

- No, non ne ha nessuna
- Sì, la ISO 9001 (Sistema di gestione della qualità)
- Sì, la OHSAS 18001 (Sistema di gestione sicurezza e salute)
- Sì, la SA8000 (Sistema di gestione responsabilità sociale di impresa)
- Sì, la Certificazione ambientale di prodotto (es.: Ecolabel)
- Sì, altra certificazione e cioè (indicare)

47. Le chiediamo ora quanto ciascuna delle seguenti affermazioni riflette il **Suo personale punto di vista**.

Per ciascuna di esse indichi il suo grado di accordo.

	Per nulla d'accordo	Poco d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto d'accordo	Totalmente d'accordo
Mi considero un consumatore rispettoso dell'ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi considero una persona molto interessata alle questioni ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi imbarazzerebbe se gli altri mi considerassero una persona con uno stile di vita ecologico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non mi piacerebbe se la mia famiglia o i miei amici mi reputassero una persona interessata alle questioni ambientali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Sarebbe interessato/a a **partecipare a qualcuna delle seguenti iniziative** sulla sostenibilità e/o sulla certificazione ambientale? (*POSSIBILI PIU' RISPOSTE*)

- Workshop, eventi e conferenze
- Training
- Giornate di formazione specificamente dedicate a tematiche ambientali
- Collaborazioni con enti esterni / centri di ricerca su temi connessi alla sostenibilità ambientale
- Partecipazione a un team in azienda dedicato ad affrontare le tematiche ambientali
- Nessuna

49. Un'**ultima informazione** per concludere, relativa alla sua azienda.

Dove si trova la **sede principale** (*headquarter*) dell'azienda / organizzazione in cui Lei lavora?

- all'estero e cioè (indicare la nazione)

- in Italia e cioè (indicare la città)

50. Prima di passare alla pagina finale, **può - se lo desidera - indicare i suoi riferimenti e recapiti**, qualora fosse interessato a essere ricontattato per una seconda fase della ricerca; inoltre, potremo in questo modo inviarle il report finale dello studio.

**L'indicazione dei suoi recapiti è del tutto facoltativa**e, comunque, in nessun caso le informazioni saranno utilizzate per finalità diverse dalla presente ricerca né le Sue risposte potranno essere associate al Suo nominativo.

Sì, lascio i miei recapiti

No, passo direttamente alla pagina finale

**51. Recapiti**

**Cognome e Nome**

**Nome azienda**

**Indirizzo e-mail**

**Recapito telefonico**

## Bibliografia

- Abric, J.C. (1987). Coopération, compétition et représentations sociales. In I. Galli (Ed.), *La teoria delle rappresentazioni sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Abric, J.C. (1994). Les représentations sociales: aspects théorique. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations* (pp. 37-57). Paris: Presses Universitaire de France.
- Adams, W.M. (2006). The future of sustainability: Re-thinking environment and development in the twenty-first century. In *Report of the IUCN renowned thinkers meeting* (Vol. 29, p. 31).
- Agenda 21 (1992). *Chapter 36: Promoting Education, Public Awareness and Training*. The United Nations, Rio de Janeiro, Brazil, 1992.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behaviour*.
- Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management Review*, 25(1), 13-17.
- Alcaraz, J.M., Kausel, E.E., Colon, C., Escotto, M.I., Gutiérrez-Martínez, I., Morales, D., ... Vicencio, F.E. (2012). Putting organizational culture at the heart of industrial-organizational psychology's research agenda on sustainability: Insights from Iberoamerica. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 494-497.
- Anderson, N., Costa, A.C., & Salgado, J.F. (2012). Sustainability and industrial, work, and organizational psychology: Globalization, contribution, and psychological sustainability. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 487-490.
- Andrews R.N.L. (2003, April). *Environmental management systems: do they improve performance?* Presented at the U.S. Environmental Protection Agency Innovation Action Council Briefing, Washington, DC.
- Aragón-Correa, J.A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of management Journal*, 41(5), 556-567.
- Aragón-Correa, J.A., & Rubio-López, E. (2007). Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357-381.

- Aragón-Correa, J.A., Matías-Reche, F., & Senise-Barrio, M.E. (2004). Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. *Journal of Business Research*, 57(9), 964-975.
- Aragón-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V.J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.
- Azzone, G., & Noci, G. (1998). Seeing ecology and “green” innovations as a source of change. *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 94-111.
- Azzone, G., Bertelè, U., & Noci, G. (1997). At last we are creating environmental strategies which work. *Long Range Planning*, 30(4), 478-571.
- Backman, K. & Kyngas, H.A. (1999). Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher. *Nursing and Health Sciences*, 1, 147-153.
- Balzarova, M.A., Castka, P., Bamber, C. J., & Sharp, J.M. (2006). How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001: 1996—a UK multiple-case view. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 89-103.
- Banerjee, S. B. (2001). Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, 39(1), 36-44.
- Banerjee, S.B., Iyer, E.S., & Kashyap, R.K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Bansal, P., & Bogner W.C. (2002). Deciding on ISO 14001: Economics, institutions, and context. *Long Range Planning*, 35, 269–290.
- Bansal, P., & Hunter, T. (2003). Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 289-299.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bauer, M.W., & Gaskell G. (2008). Social representations theory: a progressive research programme for social psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38(4), 335-353.

- Bauer, T.N., Erdogan, B., & Taylor, S. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and On-Boarding. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 222-240). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Beauregard, R.A. (2003). Democracy, storytelling, and the sustainable city. In B. Eckstein & J.A. Throgmorton (Eds.), *Story and Sustainability*. Cambridge, MA, MIT Press.
- Bellesi, F., Lehrer, D., & Tal, A. (2005). Comparative advantage: the impact of ISO 14001 environmental certification on exports. *Environmental Science & Technology*, 39(7), 1943-1953.
- Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture: A systematic review of the body of knowledge*. London, Ontario: Network for Business Sustainability.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Boiral, O. (1998). ISO 14001: Against the Tide of Modern Management?. *Journal of General Management*, 24, 35-52.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35(3), 291-317.
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of business ethics*, 109(4), 431-445.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- Bonnes, M., Passafaro, P., & Carrus, G. (2006). *Psicologia ambientale, sostenibilità e comportamenti ecologici*. Carocci.
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.

- Breakwell, G.M. (2001). Social representational constraints upon identity processes. In K. Deaux & G. Philogène (eds.), *Representations of the social: Bridging theoretical traditions* (pp. 271-284). Oxford: Blackwell.
- Bruscaglioni, L. (2013). *Grounded Theory. Il metodo, la teoria, le tecniche*. Bonanno Editore.
- Callaghan, P., Moloney, G., & Blair, D. (2012). Contagion in the representational field of water recycling: informing new environment practice through social representation theory. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 22(1), 20-37.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Castro, P. (2006). Applying social psychology to the study of environmental concern and environmental worldviews: Contributions from the social representations approach. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 16(4), 247-266.
- Castro, P. (2014). The approach of social representations to sustainability: Researching time, institution, conflict and communication. In G. Sammut, E. Andreouli, G. Gaskell, & J. Valsiner (Eds.), *Handbook of Social Representations*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Castro, P., & Gomes, I. (2005). Genetically modified organisms in the Portuguese press: thematization and anchoring. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 35(1), 1-17.
- Chang, C.H., & Chen, Y.S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*, 51(5), 1056-1070.
- Charmaz, K. (1995). Grounded theory. In J.A. Smith, R. Harre, & L. van Langenhove (eds.), *Rethinking Methods in Psychology*. London: Sage, 27-49.
- Charmaz K. (2003). Grounded theory. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE.
- Chen, Y.S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404.
- Chen, Y.S., Lai, S.B., & Wen, C.T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331-339.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., & Wu, F.S. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368-398.

- Chow, W., & Chen, Y. (2012). Corporate sustainable development: Testing a new scale based on mainland Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 519–533.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863-878.
- Clayton, S., & Brook, A. (2005). Can psychology help save the world? A model for conservation psychology. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 5(1), 87-102.
- Clarke, L. (1994). *The Essence of Managing Change*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Tarí-Guilló, J.J., & López-Gamero, M.D. (2005). Environmental management, quality management and firm performance, a review of empirical studies. *Corporate environmental strategy and competitive advantage*, 157-182.
- Connelly, S. (2007). Mapping sustainable development as a contested concept. *Local Environment*, 12(3), 259-278.
- Cordano, M., & Frieze, I.H. (2000). Pollution reduction preferences of US environmental managers: Applying Ajzen's theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43(4), 627-641.
- Cramer, J., Van Der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 380-389.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organisational culture. *Greener Management International*, 49-62.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London, Sage Publication.
- D'Amato, A. & Roome, N. (2009). Leadership of organizational change. Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation. *Corporate Governance*, 9(4), 421-434.
- Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*. New York: West.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dahlström, K., Howes, C., Leinster, P., & Skea, J. (2003). Environmental management systems and company performance: assessing the case for extending risk-based regulation. *European Environment*, 13(4), 187-203.

- Daily, B. F., & Huang, S.C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.
- Deal, T., & Kennedy, A. E. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Groot, J. I., & Steg, L. (2007). Value orientations and environmental beliefs in five countries validity of an instrument to measure egoistic, altruistic and biospheric value orientations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(3), 318-332.
- De Groot, J. I., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior how to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40(3), 330-354.
- Delmas, M., & Blass, V. D. (2010). Measuring corporate environmental performance: the trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 245-260.
- Delmas, M., & Toffel, M.W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dietz, T., Stern P.C. , & Guagnano, G.A. (1998). Social structural and social psychological bases of environ- mental concern. *Environment and Behavior*, 30, 450-471.
- Drath, W. H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J.B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Dubois, C. L.Z., & Dubois, D.A. (2012a). Expanding the vision of industrial–organizational psychology contributions to environmental sustainability. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4), 480-483.
- DuBois, C.L.Z., & Dubois, D.A. (2012b). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.
- Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.

- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.
- Egri, C.P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Evangelista, P. (2014). Environmental sustainability practices in the transport and logistics service industry: An exploratory case study investigation. *Research in Transportation Business & Management*, 12, 63-72.
- Faber, N., Jorna, R., & Van Engelen, J.O. (2005). The Sustainability of "Sustainability"—A Study Into The Conceptual Foundations Of The Notion Of "Sustainability". *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1), 1-33.
- Ferdig, M.A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2006). Managers' profile in environmental strategy: a review of the literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(5), 261-274.
- Fiksel, J., McDaniel, J., & Mendenhall, C. (1999). Measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices. In *Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceeding*. The Greening of Industry Network: Chapell Hill.
- Fineman, S., & Clarke, K. (1996). Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response. *Journal of Management Studies*, 33(6), 715-730.
- Flament, C. (1989). Pratiques et représentation sociales, in Beauvois. In I. Galli (Ed.), *La teoria delle rappresentazioni sociali*. Bologna: il Mulino.
- Flament, C. (1994). Structure, dynamic et transformation sans rupture d'une représentation sociale. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations* (pp.37-58). Saint-Agne: Érès.
- Foster, S.T., Scott, E.S., & Dunn, S.C. (2000). The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 187-203.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Fukukawa, K., Shafer, W.E., & Lee, G.M. (2007). Values and attitudes toward social and environmental accountability: a study of MBA students. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 381-394.
- Furlanetto, V., & Zanotelli, A. (2013). *L'industria della carità*. Chiarelettere.
- Gifford, R. (2008). Psychology's essential role in alleviating the impacts of climate change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(4), 273-280.
- Gioia, D.A., & Thomas, J.B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Chicago-New York: Aldine de Gruyter.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1(1), 50-57.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Sage.
- Govindarajulu, N., & Daily, B.F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.
- Green Jr, K.W., Whitten, D., & Inman, R.A. (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 317-327.
- Green Jr, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J., & Bhadauria, V.S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
- Griffin, J.J., & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31.
- Haden, S.S.P., Oyler, J.D., & Humphreys, J.H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055.
- Harris, L.C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 214-234.

- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: an empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. (2009). Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance*, 9(1), 7-20.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.
- Howard-Grenville, J.A. (2006). Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K., Henning, J., & Berry, J. (2009). Working through environmental issues: The role of the I-O psychologist. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 47(2), 27.
- International Council for Local Environmental Initiatives (1996). *The Local Agenda 21 Planning Guide* (Toronto).
- Ivancevich, J.M. (1992). *Human resource management*. Boston: Irwin.
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2006). The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. *Environmental Quality Management*, 16(2), 43-59.
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., & Nagano, M.S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to

- companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 99-116.
- Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H., & Cai, Z. (2012). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2995-3008.
- Jiang, R.J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.
- Kang, Y. (2005). *Third party inspections on environmental and safety regulation: theory and empirical evidence*. Dissertations available from ProQuest. Paper AAI3179756
- Ketola, T. (2010). Responsible leadership: Building blocks of individual, organizational and societal behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(3), 173-184.
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 225-248.
- Klassen, R.D., & McLaughlin, C.P. (1993). TQM and environmental excellence in manufacturing. *Industrial Management & Data Systems*, 93(6), 14-22.
- Klassen, R.D., & Whybark, D.C. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management journal*, 42(6), 599-615.
- Kolk, A., & Mauser, A. (2002). The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business strategy and the environment*, 11(1), 14-31.
- Krause, A. (2002). Social representations of psychological problems: contents and transformation. *Social Science Information*, 41(4), 603-623.
- Laine, M. (2005, December). Meanings of the term 'sustainable development' in Finnish corporate disclosures. In *Accounting Forum* (Vol. 29, No. 4, pp. 395-413).
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E.G. (2013). Read this article, but don't print it: organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*.

- Lee, K., McNeill, D., & Holland, A. (2000). *Global sustainable development in the twenty-first century*. Edinburgh University Press.
- Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: a critical review. *World development*, 19(6), 607-621.
- Lin, C. Y., & Ho, Y. H. (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of business ethics*, 98(1), 67-83.
- Linnenluecke, M.K., Russell, S.V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lo, S. H., Peters, G.J.Y., & Kok, G. (2012). A review of determinants of and interventions for proenvironmental behaviors in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2933-2967.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage.
- Lülfes, R., & Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. *Organization & Environment*.
- Madsen, H., & Ulhøi, J. P. (2001). Greening of human resources: environmental awareness and training interests within the workforce. *Industrial Management & Data Systems*, 101(2), 57-65.
- Malik, M. (2014). Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438.
- Marshall, M.E., & Mayer, D.W., (1992). Environmental training: it's good business. *Business Horizons* 35(2), 54-57.
- Martin J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- McCallin, A.M. (2003). Designing a grounded theory study: some practicalities, *Nursing in Critical Care*, 8(5), 203-208.
- McGaw, N. (2005). Developing leaders for a sustainable global society. *Strategic HR Review*, 4(6), 32-35.
- McKinnon, A.C. (2008). The potential of economic incentives to reduce CO2 emissions from goods transport. Proceedings of the 1st International Transport Forum on 'Transport and Energy: the Challenge of Climate Change, 28-30 May, Leipzig (Germany).

- Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Merli, G. (1991). *Total quality management: la qualità totale come strumento di business*. Isedi.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Wiernik, B.M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. In S.E. Jackson, D.S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 155-186). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112(3), 369-384.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25(5), 998-1014.
- Morse, J. & Niehaus, L. (2009). *Mixed method design: principles and procedures*. Left Coast Press.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1973). Foreword. In C. Herzlich (Ed.), *Health and illness: A social psychological analysis* (pp. 8-14). San Diego: Academic Press.
- Moscovici, S. (1984). The Phenomenon of Social Representations. In R.M. Farr & S. Moscovici (eds), *Social Representations* (pp. 3–69). Cambridge: Cambridge University Press.
- Moscovici, S. (1998). The history and actuality of social representations. In U. Flick (Ed), *The psychology of the social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moscovici, S., & Marková, I. (1998) Presenting social representations: A conversation. *Culture and Psychology*, 4(3), 371 - 410.
- Newton, T., & Harte, G. (1997). Green business: technician kitsch? *Journal of Management Studies*, 34(1), 75-98.

- Nordlund, A.M., & Garvill, J. (2002). Value structures behind proenvironmental behavior. *Environment and Behavior*, 34(6), 740-756.
- Norton, T.A., Zacher, H., & Ashkanasy, N.M. (2012). On the Importance of Pro-Environmental Organizational Climate for Employee Green Behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 497-500.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Olausson, U. (2011). “We’re the ones to blame”: Citizens’ representations of climate change and the role of the media. *Environmental Communication: A Journal of Nature and Culture* 5(3), 281-299.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Ones, D.S., & Dilchert, S. (2012a). Employee green behaviors. In S.E. Jackson, D.S. Ones & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 85–116). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Ones, D.S., & Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(4), 444-466.
- O’Riordan, T. (1985). Research policy and review 6. Future directions for environmental policy. *Environment and Planning A*, 17(11), 1431-1446.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2009). *Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth*. Paris: OECD.
- Oskamp, S. (2000). Psychological contributions to achieving an ecologically sustainable future for humanity. *Journal of Social Issues*, 56(3), 373-390.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Palmer, K., Oates, W.E., & Portney, P.R. (1995). Tightening environmental standards: The benefit-cost or the no-cost paradigm? *The Journal of Economic Perspectives*, 119-132.

- Perez, O., Amichai-Hamburger, Y., & Shterental, T. (2009). The Dynamic of Corporate Self-Regulation: ISO 14001, Environmental Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Law & Society Review*, 43(3), 593-630.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Phillis, Y.A., & Andriantiatsaholiniaina, L.A. (2001). Sustainability: an ill-defined concept and its assessment using fuzzy logic. *Ecological Economics*, 37(3), 435-456.
- Polonsky, M.J., Rosenberger, P.J., & Ottman, J. (1998). Developing green products: learning from stakeholders. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10(1), 22-43.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995a). Green and Competitive. *Harvard Business Review* 73(5), 120–134.
- Porter, M.E., & Van der Linde, C. (1995b). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 97-118.
- Potoski, M., & Prakash, A. (2005). Green clubs and voluntary governance: ISO 14001 and firms' regulatory compliance. *American Journal of Political Science*, 49(2), 235-248.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long range planning*, 30(3), 385-391.
- Ramus, C.A., & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- Ramus, C.A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business and Society*, 44(4), 377–414.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, 13(4), 212-227.
- Rivera, J., & Delmas, M. (2004). Business and Environmental Protection: An Introduction. *Human Ecology Review*, 11(3), 231.
- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological economics*, 48(4), 369-384.
- Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business strategy and the environment*, 1(1), 11-24.
- Roy, M.J., Boiral, O., & Lagacé, D. (2001). Environmental commitment and manufacturing excellence: a comparative study within Canadian industry. *Business Strategy and the Environment*, 10(5), 257-268.

- Roy, M. J., & Thérin, F. (2008). Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(5), 249-259.
- Runhaar, H., Tigchelaar, C., & Vermeulen, W.J.V. (2008). Environmental leaders: making a difference. A typology of environmental leaders and recommendations for a differentiated policy approach. *Business Strategy and the Environment*, 17(3), 160-178.
- Russell, S., & Griffiths, A. (2008). The role of emotions in driving workplace pro-environmental behaviors. *Research on emotion in organizations*, 4, 83-107.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K.H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15.
- Schein, E.H. (1985). *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Tr. It. Guerini e Associati, Milano 1990.
- Schmit, M.J., Fegley, S., Esen, E., Scramm, J., & Tomassetti, A. (2012). Human Resource Management Efforts for Environmental Sustainability: A Survey of Organizations. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 61-79). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2012). A funny thing happened on the way to the future: The focus on organizational competitive advantage lost out. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 96-101.
- Schultz, P.W., Oskamp, S., & Mainieri, T. (1995). Who recycles and when? A review of personal and situational factors. *Journal of environmental psychology*, 15(2), 105-121.
- Schultz, P.W. (2002). Inclusion with nature: The psychology of human-nature relations. In *Psychology of sustainable development* (pp. 61-78). Springer US.
- Schwandt, T.A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118-137). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Random House, London.
- Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management journal*, 43(4), 681-697.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic management journal*, 19(8), 729-753.
- Sharma, S., Pablo, A.L., & Vredenburg, H. (1999). Corporate Environmental Responsiveness Strategies. The Importance of Issue Interpretation and Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 87-108.
- Sherry-Brennan, F., Devine-Wright, H., & Devine-Wright, P. (2010). Public understanding of hydrogen energy: a theoretical approach. *Energy Policy*, 38(10), 5311-5319.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Spence, A., & Pidgeon, N. (2009). Psychology, Climate Change & Sustainable Behaviour. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 51(6), 8-18.
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53-80.
- Staffelbach, B., Brugger, E.A. & Bäßler, S. (2012). The Role of Strategic Context in Environmental Sustainability Initiatives: Three Case Studies. In S.E. Jackson, D.S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 36-60). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Stead, W.E., & Stead, J.G. (1992). *Management for a small planet: Strategic decision making and the environment*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tarozzi, M. (2008). *Che cos' è la grounded theory*. Roma: Carocci.
- Teixeira, A.A., Jabbour, C.J.C., & Jabbour, A.B.L.S. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329.

- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686.
- Tudor, T.L., Barr, S.W., & Gilg, A.W. (2008). A Novel Conceptual Framework for Examining Environmental Behavior in Large Organizations. A Case Study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior*, 40(3), 426-450.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Unsworth, K.L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211-229.
- Uzzell, D., & Rätzl, N. (2009). Transforming environmental psychology. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 340-350.
- Van Hemel, C., & Cramer, J. (2002). Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs. *Journal of cleaner production*, 10(5), 439-453.
- Van Velsor, E. (2009). Introduction: Leadership and corporate social responsibility. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(1), 3-6.
- Van Velsor, E., & Quinn, L. (2012). Leadership and Environmental Sustainability. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Vecchiato, G. (2010). Il rischio greenwashing. *Convegno: Sostenibilità Certificata e Greenwashing. Sapere creare, garantire e trasferire valore ambientale*, 14.
- Veltri, G.A., & Atanasova, D. (2015). Climate change on Twitter: Content, media ecology and information sharing behaviour. *Public Understanding of Science*, 1-17.
- Vergès, P. (1992). L'evocation de l'argent: une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. *Bulletin de Psychologie*, 45, 203-309.
- Vergès, P., Scano, S. & Junique, C. (2002). *Ensembles de programmes permettant l'analyse des evocations*. Aix en Provence: Université Aix en Provence (Manual).
- Vlek, C. (2000). Essential psychology for environmental policy making. *International Journal of Psychology*, 35(2), 153-167.
- Walley, N., & Whitehead, B. (1994). It's not easy being green. *The Earthscan reader in business and the environment*, 36-44.
- Walls, J.L., Phan, P.H., & Berrone, P. (2011). Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. *Business & Society*, 50(1), 71-115.

- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Weerd, H.D. (2001). Plezier in Werken: Zingevingaspecten en waarden op de werkvloer. (Pleasure at Work: Sense Making Aspects and Values on The Shopfloor). *Nieuwstadt: ISGS*.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weick K. E. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Sege
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people*. Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
- Welford, R. (1995). *Environmental strategy and sustainable development: The corporate challenge for the twenty-first century*. London: Routledge.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186.
- Yarahmadi, M., & Higgins, P.G. (2012). Motivations towards environmental innovation: A conceptual framework for multiparty cooperation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 400-420.
- Yin, H., & Schmeidler, P.J. (2009). Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes? *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 469-486.
- Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. W. (2015). Changing behaviour: successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 689-703.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.
- Zibarras, L., & Ballinger, C. (2011). Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organizations. In D. Bartlett (Ed.), *Going green: The psychology of sustainability in the workplace* (pp. 84–90). Leicester, England: The British Psychological Society.
- Zutshi, A., & Sohal, A.S. (2003). Stakeholder involvement in the EMS adoption process. *Business Process Management Journal*, 9(2), 133-148.
- Zutshi, A., & Sohal, A.S. (2004) Environmental management system adoption by Australasian organisations: Part 1: Reasons, benefits and impediments. *Technovation*, 24(2) 335–357.