



# **Il valore condiviso nella cultura d'impresa**

Servizi per accompagnare una transizione sostenibile



# **Il valore condiviso nella cultura d'impresa**

Servizi per accompagnare  
una transizione sostenibile

Alma Mater Studiorum Università di Bologna  
Dipartimento di Architettura  
Laurea Magistrale in Advanced Design  
A.A. 2022-2023

Relatore: Vincenzo Di Maria  
Candidata: Rossana Bazzano | matricola 0001025367

# Indice

## 0.

### Introduzione

pg. 6

## 1.

### Responsabilità socio-ambientale delle imprese

pg. 10

- 1.1 Corporate Social Responsibility e sostenibilità delle imprese
- 1.2 Sfumature della responsabilità
- 1.3 Nuove frontiere della CSR: Creating Shared Value
- 1.4 Perché è importante incentivare l'attenzione all'impatto socio-ambientale?
- 1.5 Stato dell'arte: chi si occupa di CSR?
- 1.6 Le imprese in Italia: numeri, definizioni e caratteristiche principali

## 2.

### Come favorire la consapevolezza degli imprenditori\* sulle tematiche socio-ambientali?

pg. 38

- 2.1 Cosa si intende per cultura d'impresa?
- 2.2 Chi incarna i valori dell'impresa: i ruoli dell'imprenditor\*
- 2.3 Scala valoriale degli imprenditori\* e influenza sull'impresa: impatto socio-ambientale ancora non considerato a sufficienza
- 2.4 Percorsi di crescita e formazione di imprenditori\* emergenti: sostenibilità socio-ambientale tema poco rilevante
- 2.5 Tipologie di approcci all'innovazione
- 2.6 Buone pratiche in Italia: i game changer della responsabilità socio-ambientale

- 2.7 Il ruolo del design nella complessità socio-ambientale per l'impresa
- 2.8 Esplorare e proporre modalità e servizi per sensibilizzare gli imprenditori\*

## 3.

### Descrizione dello scenario di intervento: interviste, personas e bisogni ai quali rispondere

pg. 74

- 3.1 Interviste qualitative a imprenditori\*
- 3.2 Interviste qualitative a testimoni privilegiati
- 3.3 Definizione del set di bisogni ai quali rispondere
- 3.4 Caratteristiche del target al quale rivolgere il progetto
- 3.5 Personas di riferimento
- 3.6 Stakeholder map

## 4.

### Casi studio

pg. 102

- 4.1 Servizi, strumenti e iniziative di sensibilizzazione su tematiche socio-ambientali
- 4.2 Servizi e strumenti di crisis management
- 4.3 Servizi di networking

## 5.

### Concept generation

pg . 116

- 5.1 Proposta di concept
- 5.2 Storyboard
- 5.3 Ipotesi service provider

## 6.

### Sviluppo del concept

pg . 124

- 6.1 Struttura e attività del rigeneratore
- 6.2 User journey map
- 6.3 Partner e system map
- 6.4 Ethical compass e value proposition canvas
- 6.5 Touchpoint e service blueprint
- 6.6 Business model
- 6.7 Identità visiva
- 6.8 Prototipazione

## 7.

### Conclusioni e sviluppi futuri

pg . 180

- 7.1 Valutazione impatti
- 7.2 Replicabilità e scalabilità
- 7.3 Possibili criticità

## 8.

### Bibliografia e sitografia

pg . 190

## 9.

### Ringraziamenti

pg . 200

*\*in tutti i titoli e schemi verrà utilizzato l'asterisco quando si farà riferimento al target, così da rappresentare entrambi i generi*



# Introduzione

Crediti: foto di Brooke Cagle su Unsplash

Oggi più che mai si rivela urgente impegnare le proprie forze per **costruire insieme un presente e un futuro più sostenibili**, a livello sociale e ambientale. Le **imprese** rivestono un ruolo fondamentale in questo processo di transizione in quanto detentrici di importanti **risorse economiche, tecnologiche e di**

**know-how e responsabili del proprio impatto** sulle comunità e sull'ambiente.

Affinché questa transizione risulti maggiormente efficace e considerata prioritaria, deve **permeare nei valori aziendali** e più in generale **nella cultura d'impresa**. Tipicamente nelle **PMI** (Piccole e Medie Imprese), che in Italia rappresentano circa il 92% delle aziende attive (Il Sole 24 Ore, 2019), i valori dell'organizzazione ven-

gono incarnati prima di tutto dall'**imprenditore** o dall'**imprenditrice** a capo: per attivare concreti processi di cambiamento, è necessario ispirare il vertice e di conseguenza l'intera struttura.

L'attenzione verso i temi della sostenibilità ambientale e sociale e la conseguente attivazione di iniziative per la creazione di impatto positivo risultano sempre più strategiche per il **mantenimento o il mi-**

## Sviluppo sostenibile

**miglioramento del proprio posizionamento**, per lo **sviluppo**, la **competitività** e l'**attrattività di investimenti pubblici e privati**: per essere sostenibili tuttavia, queste iniziative devono avere anche un **ritorno economico** per l'impresa che le attiva.

Storicamente **in Italia**, forse anche grazie al radicamento etico della vita sociale espresso dalle organizzazioni religiose e dal mondo delle cooperative, ci sono **grandi esempi di imprenditori e imprenditrici** che hanno messo la **generazione di valore condiviso all'interno del core business della propria impresa**: da Adriano Olivetti, a Michele Ferrero, a Luisa Spagnoli, a Giorgio Campagnolo e molti altri.

*Chi e cosa ha influito nella modellazione di queste figure autorevoli nel campo imprenditoriale?*

La cultura di queste figure ha trasformato visioni in attività imprenditoriali di successo: tuttavia, ancora oggi, **molti imprenditori e imprenditrici non vedono il beneficio immediato**

**di seguire quest'esempio** e vedono nell'attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale un **costo** o una semplice **operazione di visibilità**.

*Come possiamo invece valorizzare queste storie favorendo l'adozione di questi principi da parte della nuova generazione di imprenditori/trici?*

*Come fare leva sugli imprenditori/trici già affermati?*

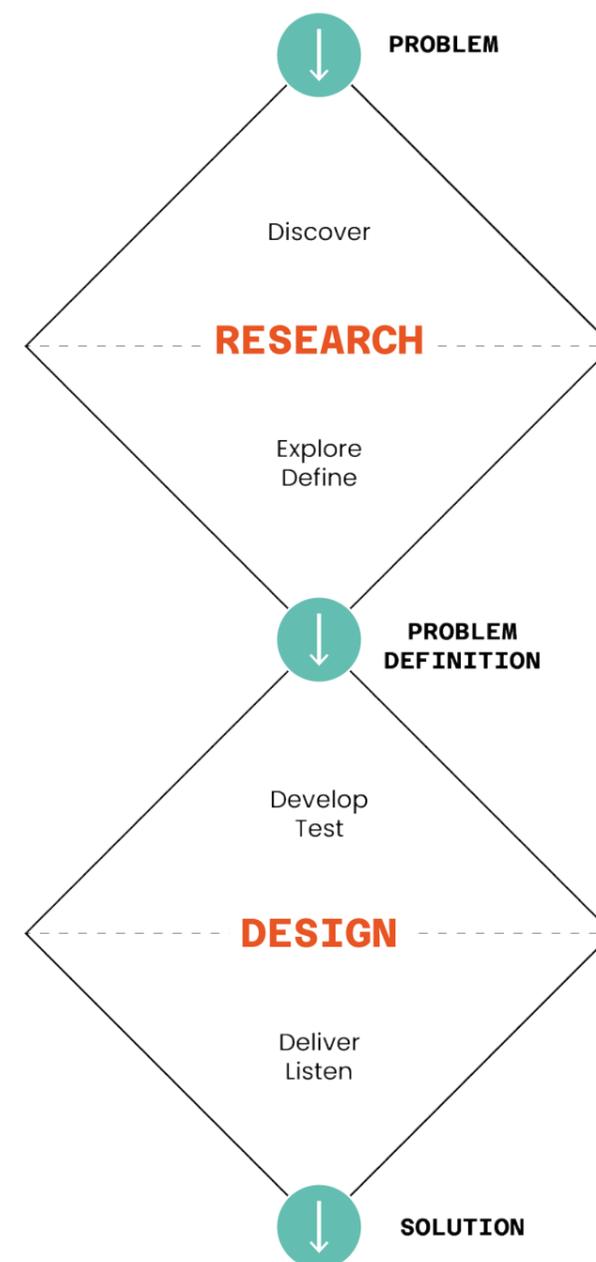
Questa tesi si pone l'obiettivo di esplorare e proporre **modalità, strumenti, esperienze e servizi** in grado di **sensibilizzare gli imprenditori e le imprenditrici** a innescare **processi di creazione di impatto socio-ambientale positivo all'interno e all'esterno delle proprie imprese**, spostando lo sviluppo del valore condiviso tra i primi punti della propria agenda valoriale.

Per lo sviluppo della ricerca e del progetto finale è stato seguito il **Double Diamond** (Fig. 1), ossia il

design process per l'esplorazione di un problema: si compone di una prima fase più ampia e profonda (**pensiero divergente**) e quindi di una fase di azione mirata (**pensiero convergente**).

Un'introduzione al framework della **Corporate Social Responsibility** (CSR, Responsabilità Sociale d'Impresa), che rappresenta un punto di riferimento concettuale e normativo a livello nazionale e internazionale, aprirà questa esplorazione sul ruolo delle imprese oggi e nel futuro prossimo.

## 1. Design the right thing



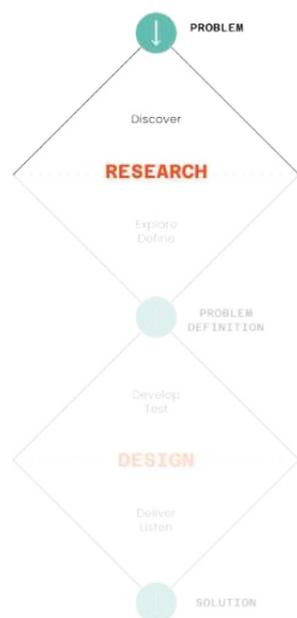
## 2. Design things right

**Fig. 1** Schema Double Diamond  
Crediti: *This is Service Design Thinking* (2010), rielaborazione dell'autrice



# 1. Responsabilità socio-ambientale delle imprese

Crediti: foto di Medienstürmer su Unsplash



Il primo capitolo di questa tesi approfondirà la questione di partenza, ossia: la **responsabilità socio-ambientale delle imprese nella storia e oggi**. Per maggiore chiarezza, per imprese intendiamo **entità giuridiche che esercitano un'attività economica con un obiettivo profit e di lucro** chiaro e conclamato nella propria struttura e nelle proprie azioni.

Negli ultimi decenni, l'**attenzione alla sostenibilità,**

nella sua dimensione più ampia e inclusiva, sta assumendo un **peso sempre più importante** a partire dal singolo individuo fino a toccare le organizzazioni più complesse.

Le imprese oggi vengono considerate, a ragione, tra gli enti con una maggiore responsabilità e spesso con impatti più gravi, positivi o negativi che siano, sull'ambiente e sulle comunità: diventa quindi urgente spingere per una **maggiore consapevolezza**

Focus sulle imprese profit

di queste rispetto alle tematiche socio-ambientali, con l'obiettivo di minimizzarne il più possibile gli impatti negativi e valorizzarne invece quelli positivi.

Come verrà approfondito in questo e nei capitoli successivi, le imprese, come tutte le entità complesse, sono **costituite e rappresentate da persone**: è proprio su queste che occorre incidere per favorire un'evoluzione di pensiero verso un comportamento positivo e desiderabile.

Partiremo dal concetto di **Corporate Social Responsibility (CSR)** in quanto primo framework concettuale e in parte normativo delineato da istituzioni pubbliche e private. Passeremo poi a delineare se esistono e quali sono le **sfumature possibili della responsabilità sociale e ambientale**, le **evoluzioni della CSR** fino ad oggi e infine **chi si occupa di questi temi in Europa, in Italia e a Torino**, loca-

lizzazione scelta per questa tesi progettuale e che approfondiremo nella sua complessità man mano.

Crediti: foto di Imat Bagja Gumilar su Unsplash



Crediti: foto di Austin Distel su Unsplash

La **Corporate Social Responsibility, o Responsabilità Sociale d'Impresa**, è strettamente legata al **tema della sostenibilità**: se con sostenibilità intendiamo infatti il più ampio concetto di **sviluppo sostenibile**, ossia una

*"condizione in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri"*

(Treccani I, n.d.).

La **responsabilità delle generazioni presenti di assicurare un futuro alle generazioni future** diventa fondamentale. In particolare, l'**Unione Europea** ha delineato tre condizioni affinché lo sviluppo possa definirsi sostenibile:

1. Tasso di utilizzazione delle risorse rinnovabili  $\leq$  Tasso di rigenerazione delle risorse rinnovabili;
2. Contaminazione con sostanze inquinanti  $\leq$  Quantitativo sostenibile dall'ecosistema (in grado di essere smaltito naturalmente);
3. Quantitativo risorse non rinnovabili = k (costante nel tempo).

Inoltre, per delineare ulteriormente il concetto e le azioni portate avanti dalle grandi orga-

nizzazioni internazionali, è ormai risaputo che nel settembre 2015 193 Stati Membri dell'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite), tra cui l'Italia, hanno sottoscritto un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità che ingloba **17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs, Fig. 2)**.

Questo è quindi il **framework di riferimento internazionale** di traguardi da tenere in considerazione, come individui, comunità, organizzazioni a vario titolo e nazioni, per il raggiungimento di una condizione di sviluppo sostenibile.

È indubbio che oggi parlare di sviluppo sostenibile implicherebbe che le risorse

ni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. [...] Il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rende-

questa attenzione.

Tra i temi che emergono ad una prima lettura, quello della **volontarietà delle azioni intraprese dalle imprese** è uno dei più evidenti: non si tratta quindi di una norma o un obbligo imposto dalla legge ma di un atto consapevole e deliberato. Questo potrebbe portare con sé **aspetti positivi e negativi**: positivi perché la volontarietà implica spesso una forte spinta interna al cambiamento, negativi perché non tutti o tutte hanno innata questa spinta e senza una norma questo cambiamento potrebbe, a tendere, non avvenire mai. **Lavorare su questa consapevolezza e spinta diventa un tema necessario e urgente.**

L'Unione Europea, nello stesso Libro Verde, approfondisce anche quali sono le principali **dimensioni della CSR** e le divide in due macro categorie:

- **Dimensione interna:** gestione delle risorse umane, salute e sicurezza nel lavoro, adattamento alle trasformazioni, gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali;
- **Dimensione esterna:** comunità locali, partnership commerciali, fornitori e consumatori, diritti dell'uomo, preoccupazioni ambientali a livello planetario.



Fig. 2.17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile  
Crediti: Organizzazione delle Nazioni Unite (2015)

disponibili e non rinnovabili a livello globale non siano già state terminate anche solo per l'anno corrente: ad esempio, nel 2023 l'**Earth Overshoot Day**, ossia il "giorno che segna l'esaurimento delle risorse rinnovabili che la Terra è in grado di rigenerare nell'arco di un anno solare" (LifeGate, 2017), cadrà il 2 Agosto. Per questo anno solare, l'umanità è già in debito con il pianeta Terra.

Se ci fermassimo però a questa considerazione, rischieremo di non poter procedere con il nostro ragionamento. Con una visione positivista quindi, proviamo a trovare delle soluzioni per invertire, o quantomeno rallentare, questa corsa distruttiva.

Tornando al concetto di Corporate Social Responsibility, occorre a questo punto darne una **definizione più concreta**:

*"La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrive questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazio-*

*re più pulite l'ambiente."* (LIBRO VEDE Unione Europea 2001).

Questo è considerato uno dei primi atti pubblici di definizione di questa pratica: come tutti i processi di definizione, **non significa che in precedenza le imprese non portassero avanti pratiche socio-ambientali sostenibili** o più in generale non avessero a cuore questi temi. Per fare un esempio tra i più conosciuti, documentati e promossi a livello italiano, un imprenditore come Adriano Olivetti, nominato dal 1932 direttore generale della Ing. C. Olivetti & C. Società Anonima a responsabilità limitata, portava avanti iniziative per le comunità e il territorio e non solo per la propria impresa e per i propri dipendenti già 80 anni prima di questa definizione.

Sono proprio casi come questi, a livello italiano e internazionale, che hanno portato alla necessità di definire un framework concettuale per identificare e circoscrivere queste pratiche e

Si potrebbe subito notare quanto possa essere forzato considerare l'azienda nelle sue dimensioni interna ed esterna come separate e non permeabili tra di loro, ma in qualche modo occorre iniziare a definire dei **campi di azione**.

Oggi questi campi si sono modificati, aggiornati e ampliati sulla base di evoluzioni sociali, politiche e tecnologiche (Fig. 4). Di seguito proviamo a riassumere quelle che potrebbero essere considerate le dimensioni della CSR:

- **Lavoratori:** si tratta di tutte quelle azioni e attività intraprese per migliorare il benessere dei propri lavoratori, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda;
- **Consumatori/clienti:** il consumatore o cliente dell'azienda fa parte degli stakeholder principali da tenere in considerazione nello sviluppo di

pratiche di CSR e non solo a livello di marketing e comunicazione;

- **Comunità/Territorio:** i territori e le comunità di prossimità rispetto all'azienda influiscono fortemente sulle attività di questa e i loro bisogni non possono non essere considerati;
- **Ambiente:** l'ambiente e più in generale gli ecosistemi sono tra i punti sicuramente più comunicati e forti della teoria della CSR;
- **Governance:** tra i temi da considerare c'è sicuramente la supply chain, la gestione di dati e privacy degli stakeholder e relazione con shareholder (coloro che condividono non solo le azioni ma più in generale che investono e che detengono quote di proprietà di un'azienda).



Fig. 3 Piramide di Carroll  
Crediti: Carroll A. B. (1979), rielaborazione dell'autrice

Dopo questa prima definizione ufficiale, è doveroso fare un **breve excursus storico sulla nascita e sull'evoluzione del concetto di responsabilità** di imprenditori/trici e imprese dal

punto di vista sociale e ambientale: studiosi e ricercatori infatti, già nei primi anni del '900, hanno iniziato a teorizzarne e sottolinearne l'importanza. **Tra gli anni '30 e '50** nascono negli Stati Uniti le prime scuole di pensiero che attribuiscono a manager e imprenditori degli obblighi sociali che vanno oltre gli obiettivi di profitto: nel 1953 ad esempio viene pubblicato dalla casa editrice Harper & Brothers il volume *"Social Responsibilities of the Businessman"* di **Howard R. Bowen**. Qui la responsabilità si ferma ancora al singolo e non viene estesa all'organizzazione, cioè all'impresa nella sua totalità.

**Fra gli anni '60 e '70** si comincia poi a parlare in maniera più specifica di Corporate Social Responsibility: nel 1979 l'economista **Archie B. Carroll**, definito da molti "il padre della Responsabilità Sociale d'Impresa", teorizza la piramide delle priorità (Fig. 3) che dovrebbe guidare le imprese nel

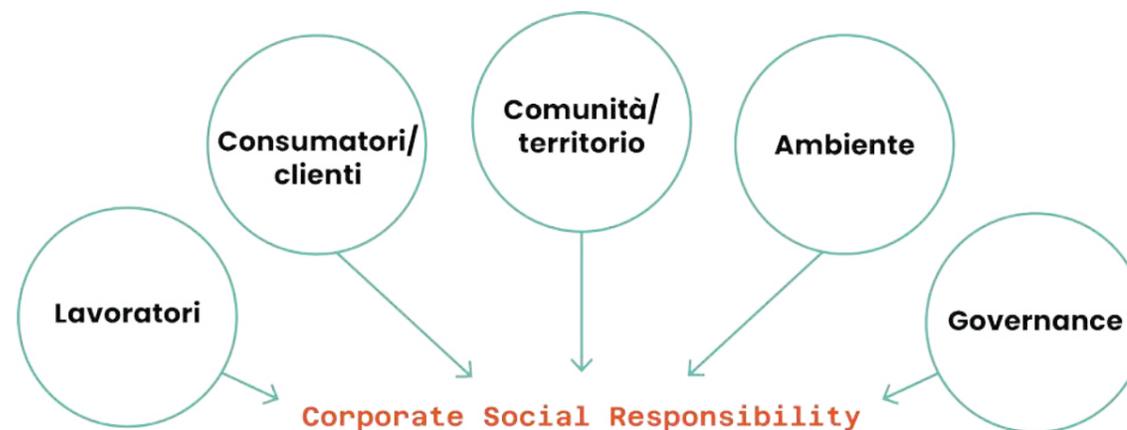


Fig. 4 Elementi della Corporate Social Responsibility

che fanno riferimento all'impresa acquisiscono dignità e si relazionano in maniera attiva con essa, influenzandone l'agire.

Infine, negli stessi anni, si sviluppa un filone di ricerca denominato **Business ethics**: qui il focus è specifico su questioni morali e sui valori etici che dovrebbero fare da fondamento alle imprese.

Vediamo come la ricerca e l'evoluzione del pensiero siano partiti da una responsabilità del singolo fino ad arrivare alla responsabilità dell'organizzazione stessa, coinvolgendo tutta la catena degli stakeholder.

Oggi, oltre ad aver definito i confini della CSR, molti enti sono arrivati a delinearne strumenti e ruoli all'interno dell'azienda. Di seguito riportiamo alcuni di questi strumenti e ruoli, per avere un punto di riferimento generale:

- **Linee guida, standard e certificazioni socio-ambientali:** esistono diverse certificazioni socio-ambientali e standard riconosciuti che dichiarano la sostenibilità di un'impresa e la sua aderenza a linee guida comuni (es. SA 8000, Social Accountability 8000 identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA - Council of Economical Priorities Ac-

creditation Agency e volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa);

- **Codice etico:** è un documento che raccoglie i principi e le modalità di condotta che ispirano le scelte aziendali: è utile per raccogliere e condividere i valori dell'organizzazione e facilitarne la condivisione e il racconto interno ed esterno;
- **Bilancio sociale:** si tratta di un documento di rendicontazione sociale che l'azienda può sfruttare per comunicare ai propri stakeholder scelte, azioni e risultati della sua attività. Il documento si affianca al bilancio d'esercizio, previsto dal codice civile, ma si tratta di un'iniziativa volontaria. Esistono linee guida e standard che possono fare da riferimento per la redazione (es. GBS, AA1000 e GRI) ma in generale il documento deve rispondere a criteri di veridicità, correttezza e affidabilità e possibilmente provare le proprie affermazioni con dati oggettivi;
- **CSR manager:** è la figura responsabile di allineare le

attività e i valori dell'impresa alle linee guida della responsabilità sociale: funge da stimolo a rendere l'impresa più responsabile e svolge un ruolo di consulenza sulle tematiche della CSR.

- **Marketing sociale:** viene definito anche "cause related marketing" e nasce spesso da una partnership tra un'impresa e un'organizzazione non profit. Si identifica in tutte le iniziative che hanno lo scopo di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio di carattere sociale o ambientale, integrando tale obiettivo nel più ampio progetto imprenditoriale (es. campagne di marketing che prevedono la devoluzione di parte del prezzo pagato dai consumatori per finalità filantropiche).

Crediti: foto di Zbynek Burival su Unsplash



Crediti: foto di Daniele Levis Pelusi su Unsplash

Come già sottolineato nel sottocapitolo precedente, **la CSR non è, o meglio non del tutto e non ancora, considerabile una norma o un obbligo di legge per le imprese** ma si tratta di un'azione volontaria: come tutte le azioni volontarie, può essere considerata nelle sue diverse **sfumature di forza, efficacia e motivazione**.

Rispetto a quest'ultimo punto, sicuramente è necessario partire da un presupposto, tanto logico quanto importante: **l'obiettivo**

**principale di un'azienda**, e quindi di coloro che hanno la responsabilità di gestirla, è di generare profitto. Si potrebbe dire che la prima responsabilità sociale di un imprenditore o imprenditrice è di generare utili da poter suddividere tra gli stakeholder, primi fra tutti i propri lavoratori, in maniera equa rispetto ai ruoli e agli sforzi profusi.

Tutte le attività dell'impresa devono essere sostenibili prima di tutto dal punto di vista economico, in modo tale da concorrere alla generazione di profitto. Spesso questa dinamica viene vista come negativa e lo è quando il profitto viene raggiunto attraverso pratiche scorrette, non eque e che vanno a discapito degli stakeholder (compresi la-

voratori, comunità e ambiente). Nonostante questo, è importante tenere a mente che **anche le pratiche socio-ambientali a impatto positivo di un'azienda devono avere un ritorno** che, se non si concretizza direttamente in maggiore liquidità, concorre ad un guadagno condiviso.

Tornando alle sfumature possibili, il professor Piero Dominici, docente associato dell'Università di Perugia, afferma in un articolo de *IlSole24Ore* del 13 Luglio 2016 che l'innovazione di un Paese (e più in generale di un'organizzazione) è strettamente legata alla sua **cultura della responsabilità**: la responsabilità è una questione culturale, deve essere incentivata, formata, informata e consapevolizzata. Il Professore aggiun-

ge inoltre che con responsabilità intendiamo:

- l'assunzione di **rischi calcolati**;
- la promozione della **creatività** e della **diversità di idee**;
- la spinta alla **collaborazione** e alla **cooperazione**;
- la promozione dell'**etica** e della **responsabilità sociale**.

Questi possono essere considerati pilastri fondativi per la CSR.

Come già accennato, il fatto che la CSR oggi non è supportata da norme e obblighi di legge permette interpretazioni e sfumature diverse di applicazione: questo può generare rischi e malintesi, spesso nocivi per la pratica stessa e per tutti coloro che applicano i suoi principi in maniera il più possibile corretta ed etica. **Frederic Laloux**, nel suo libro *"Reinventing organization. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness"* del 2014 clusterizza le organizzazioni sociali (Fig. 5) sulla base di alcune loro carat-

teristiche formali e organiche.

Viene teorizzato una sorta di **"termometro" per identificare quanto le organizzazioni**, in base alla loro struttura e alle loro caratteristiche, **possano essere aperte e pronte al cambiamento e all'innovazione**.

Non prendendo ancora in considerazione le Teal Organization, che per loro natura fortemente innovativa non sono ancora del tutto identificabili, sicuramente le migliori candidate ad appropriarsi dei concetti della CSR potrebbero essere le **Orange e Green Organization**: l'obiettivo è portare le imprese, che ancora non sono arrivate a questo grado di consapevolezza, a questo punto.

Prendendo spunto da questo termometro, abbiamo provato a riassumere le principali modalità di applicazione e soprattutto le motivazioni alla base che spingono o che potrebbero spingere le aziende a portare avanti pratiche socio-ambientali positive:

- aziende per le quali queste **pratiche sono imposte dall'alto o dai propri stakeholder**: le pratiche non partono dall'impresa stessa e non vengono interiorizzate, la spinta arriva dall'alto o dagli stakeholder che gravitano intorno all'azienda. Questa applica i principi unicamente

per sopperire ad una richiesta esterna;

- aziende che applicano i principi della CSR per **visibilità/marketing**: purtroppo qui molti rischi sono legati al greenwashing e al social washing, ossia che le pratiche della CSR vengono comunicate come forza trainante per l'impresa ma non vengono realmente applicate o peggio, vengono applicate in maniera scorretta;

- aziende per le quali queste pratiche sono **accettate e interpretate**: qui le pratiche assumono una forza e un'identità differente per ciascuna impresa e sono una spinta competitiva importante;

- aziende che nascono con **obiettivi socio-ambientali inclusi nel proprio business**: aziende che nascono con un obiettivo e un modello di business incentrato su pratiche socio-ambientali, spesso è il caso di imprese giovani e appena nate come le startup.

Prima di iniziare qualsiasi processo di sensibilizzazione di imprenditori e imprenditrici e relative imprese, occorre capire e valutare in maniera approfondita a quale punto del "termometro" esse si trovano in modo tale da delineare soluzioni adatte, mitigando eventuali rischi.

	Caratteristiche principali	Metafora guida
<b>Red organizations</b> es. mafia, milizie tribali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• divisione del lavoro</li> <li>• autorità di comando</li> </ul>	branco di lupi
<b>Amber organizations</b> es. Chiesa Cattolica, esercito, sistema scolastico pubblico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regole formali (<i>gerarchie stabili e scalabili</i>)</li> <li>• processi (<i>prospettive a lungo termine</i>)</li> </ul>	esercito
<b>Orange organizations</b> es. multinazionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovazione</li> <li>• responsabilità</li> <li>• meritocrazia</li> </ul>	macchinario
<b>Green organizations</b> es. culture driven organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empowerment</li> <li>• cultura value-driven</li> <li>• stakeholder model</li> </ul>	famiglia
<b>Teal organizations</b>	?	?

**Fig. 5** Tipologie di organizzazioni  
Crediti: Laloux F. (2014), rielaborazione dell'autrice

Crediti: foto di krakenimages su Unsplash



1.3

## Nuove frontiere della CSR: Creating Shared Value

Crediti: foto di Markus Spiske su Unsplash

Una delle modalità più comuni, oggi e storicamente, per applicare concretamente le pratiche della CSR è la **filantropia**. Con filantropia intendiamo "l'amore verso il prossimo come disposizione d'animo o sforzo operoso a promuovere la felicità e il benessere degli altri" (Treccani 2, n.d.).

Per maggiore chiarezza, proviamo a fare alcuni esempi di applicazioni di CSR in chiave filantropica: attività di volontariato svolte direttamente dall'imprenditore/trice o dai dipendenti,

sostegno economico ad attività sociali e/o culturali di prossimità o alla ricerca scientifica ecc.

Questi interventi su ambiente e comunità vengono spesso percepiti dalla realtà imprenditoriale come **costi**, che non hanno un ritorno economico per l'azienda: senza negare la soddisfazione sociale e psicologica dell'imprenditore/trice, vengono tuttavia portati avanti unicamente per **spinta e convinzione personale**.

Una delle chiavi di svolta per favorire l'attuazione generalizzata e formalizzata di queste pratiche è di farne percepire il **valore di investimento**, e di ritorno, dell'impresa: occorre un'evoluzione di pensiero da costo a **opportunità di business**.

Da una decina di anni questa evoluzione, a livello teorico e scientifico, è stata fatta giungendo al concetto di **Creating Shared Value**.

Nel **2011** l'economista **Michael E. Porter** e l'esperto di impatto sociale **Mark R. Kramer** scrissero un articolo sul numero di Gennaio-Febbraio dell'Harvard Business Review dal titolo "*Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*": qui veniva teorizzata per la prima volta la creazione di valore condiviso nelle imprese e definita come

*"insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo*

*le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera"*.

L'errore delle imprese, secondo i due studiosi, è di **considerare le pratiche socio-ambientali come esterne al core business**, quindi generatrici di costi aggiuntivi. Secondo questa logica, CSV (Fig. 6) significa **creare nuovi mercati, migliorare la profittabilità e rafforzare il posizionamento competitivo dell'impresa**.

### L'evoluzione delle teorie

In un certo senso, si potrebbe dire che le imprese hanno sempre cercato di **rispondere a bisogni sociali**, dalla creazione di posti di lavoro, alla costruzione di case, fino alla produzione di cibo: **questa vocazione è spesso venuta meno**, lasciando spazio in maniera preponderante al lucro della sola persona o gruppo di persone a capo dell'azienda dimenticando la rete di stakeholder coinvolta, non solo per quanto riguarda il guadagno economico ma per la soddisfazione sociale:

la teoria del CSV vuole **riaprire questa prospettiva**, creando un nuovo set di opportunità in termini di strategia e offerta di prodotti, in quanto **il modo più potente con il quale un'azienda può impattare sulle questioni sociali è attraverso il business stesso**.

Secondo questa teoria, si configurano tre livelli di innovazione:

- **Prodotti o servizi**, riconcepire prodotti, servizi e mercati: qui si consapevolizza la vastità dei bisogni sociali inespresi, che danno origine a una moltitudine di mercati potenziali che l'azienda può esplorare attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi;
- **Catena del valore**, ridefinire la produttività della catena di valore: ripensando ad esempio al consumo delle risorse naturali, alla supply chain, alla produzione di rifiuti e alla sicurezza sul posto di lavoro in chiave etica e sostenibile, è possibile ridurre o eliminare quasi del tutto costi sull'ambiente e sulle comunità che spesso nel tempo si ripercuotono come costi interni;
- **Ambiente di business**, facilitare lo sviluppo di cluster locali: non è possibile concepire l'impresa come

#### Corporate Social Responsibility

Addressing societal needs and challenges by giving back + doing no/less harm

Doing good

Discretionary or in response to external pressures, no relation with competitiveness

Separate from profit maximizing, philanthropy

Agenda determined by external factors and often personal or departments' preference

No real influence on innovation, other than incremental

Operational and tactical issue

Scalable, but from cost perspective

Seen as costs and legitimization of operations for investors

#### Creating Shared Value

Addressing societal needs and challenges with a business model

Doing well by doing good

Integral to competing: propels competitive advantage in new, unlocked markets

Integral to profit maximizing

Agenda company, sector and market specific

Initiates radical innovation and incremental innovation at scale

Strategical priority, at the heart of business

Scalable, with profit increasing

Seen as commercial opportunities for investors

Fig. 6 Differenze tra CSR e CSV

Crediti: Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), rielaborazione dell'autrice

un organismo, essa infatti è continuamente influenzata dal contesto circostante. Un contesto –fornitori, università, associazioni, asset pubblici, altre imprese– sano e ben funzionante è fondamentale per la crescita dell'azienda. Creare ad esempio una catena di approvvigionamenti locali efficiente e sostenibile potrebbe essere una chiave di sviluppo del business.

Concludiamo con un **esempio pratico** per provare a rendere ancora più chiara la differenza tra CSR e CSV: è indubbio come a livello, se non globale sicuramente europeo, **le persone di più di 65 anni di età siano sempre più numerose**. Lo studio *The Silver Economy* del 2018 voluto dalla Commissione Europea evidenzia come questa fascia arriverà a rappresentare nel 2025 il 43% della popolazione europea.

In risposta ai bisogni sociali crescenti, le imprese potrebbero

portare avanti **azioni filantropiche** annoverabili sotto il cappello della CSR sostenendo ad esempio cooperative o associazioni locali che fanno azioni di volontariato a sostegno delle persone anziane consegnando loro medicinali e beni di prima necessità direttamente a casa: questa azione, lodovole, utile per la comunità e da non negare, rappresenterebbe un costo per l'azienda in quanto sarebbe difficile quantificarne un ritorno economico diretto comunicabile in maniera chiara e diretta all'imprenditore/trice.

Si delinea quindi un'altra possibilità rappresentata dall'**ageing economy**, ossia l'insieme delle attività economiche che rispondono ai bisogni delle persone con 65 o più anni di età: si tratta dell'apertura di un nuovo mercato e della progettazione e realizzazione di prodotti e servizi rivolti ad un nuovo e talvolta inesplorato target. Una gelateria per esempio potrebbe sviluppare una linea di gelato a basso contenuto di zuccheri, in grado di mantenere consistenza e sapori originali, per persone che soffrono di diabete o malattie correlate (spesso collegate all'avanzare dell'età). Oppure riprogettare il packaging del proprio gelato da passeggio per facilitare persone con problemi di manualità legate ad artriti. E molto altro.

Ciò non significa negare le azioni filantropiche o smettere di portarle avanti, ma vuol dire **interiorizzare nel proprio core business la risposta diretta a bisogni sociali emergenti** portando di conseguenza un potenziale profitto all'impresa che in parte potrebbe essere reinvestito in azioni di sostegno locale: il tutto può essere visto come una strategia più ampia, comunicabile anche in maniera più profonda agli stakeholder.

Ad oggi, **la teoria CSV in Italia è diffusa soprattutto a livello di ricerca**, universitaria e non, come evoluzione di CSR (Fig. 7):

se tuttavia ci rivolgiamo al tessuto imprenditoriale e agli stakeholder correlati, **rimane ancora radicato il concetto di responsabilità**, seppur con evoluzioni e visioni contemporanee e al passo con gli avanzamenti sociali e ambientali in atto. Richiameremo quindi, da qui in poi, nuovamente questo framework, con l'obiettivo di essere più incisivi verso il target di riferimento, ossia gli imprenditori/trici.

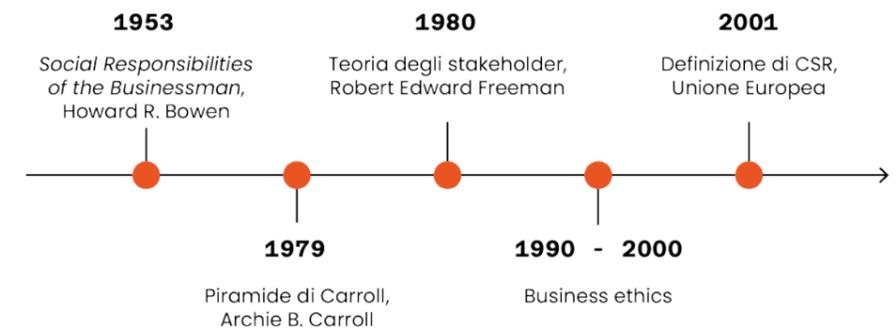
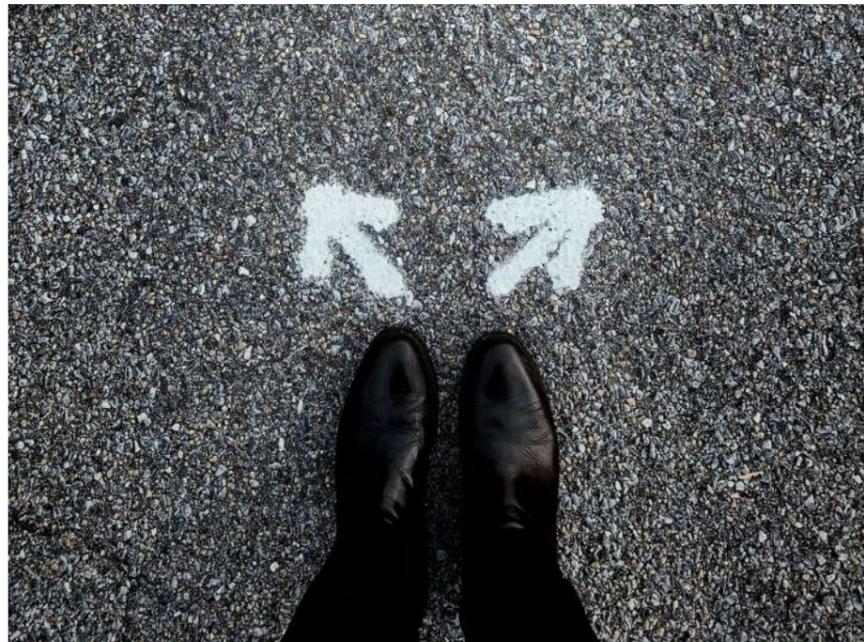


Fig. 7 Linea del tempo ed evoluzione delle teorie per la responsabilità delle aziende



Crediti: foto di Jon Tyson su Unsplash

Crediti: foto di Daniel Funes Fuentes su Unsplash



1.4

## Perché è importante incentivare l'attenzione all'impatto socio-ambientale?

Crediti: foto di Markus Spiske su Unsplash

Se si considera l'azienda come un organismo permeabile e connesso con il sistema circostante, questa **avrà influenze e sarà influenzata** sia in maniera positiva sia in maniera non desiderabile.

L'analisi e la mappatura di queste influenze sono fondamentali per la delineazione di una strategia efficace di pratiche socio-ambientali: spesso infatti, proprio agire su queste influenze può essere la spina dorsale del programma.

Tra le più considerate in economia, troviamo le **esternalità** ossia "gli effetti che l'attività di un'unità economica esercita, al di fuori delle transazioni di mercato, sulla produzione o sul benessere di altre unità" (Treccani 3, n.d.). Si tratta di tutte le influenze che l'azienda esercita sull'ambiente, sulle comunità, sul territorio esterni.

Per fare alcuni esempi legati a tematiche socio-ambientali:

- **influenza sul benessere dei lavoratori:** ad esempio, orari di lavoro poco definiti potrebbero incidere sul work life balance dei dipendenti e quindi sul loro benessere sociale e psicologico. Oppure un ambiente di lavoro non sicuro e ostile potrebbe

causare stress e malumori che incidono sul benessere e sulla produttività: lavorare su un welfare aziendale efficace e ricco potrebbe essere una delle soluzioni;

- **influenza sulle comunità e sui territori:** è da valutare ad esempio inquinamento atmosferico generato dagli spostamenti casa-lavoro dei propri dipendenti, che spesso sono costretti a fare scelte non sostenibili per mancanza di alternative valide. Lavorare ad esempio in collaborazione con le istituzioni locali per la creazione di un sistema di collegamenti e infrastrutture ciclabili sicure per favorire la mobilità sostenibile, ha fatto dello stabilimento di Bulga-

ri a Valenza (Piemonte) un esempio interessante;

- **influenza sull'ambiente:** come già accennato in qualche paragrafo precedente, lo sfruttamento delle risorse naturali incide sui territori circostanti e non solo. Ad esempio, il drenaggio delle risorse idriche incontrollato può essere invece sopperito con l'installazione di un sistema di raccolta e riutilizzo delle acque piovane che altrimenti andrebbero disperse.

Vediamo che a partire da un'influenza negativa generata dall'azienda sul contesto circostante, si può sopperire con una soluzione desiderabile che può essere messa in atto grazie alle **risorse economiche, tecnologiche e di know-how** da lei detenute.

Per quanto riguarda invece le **influenze che il contesto circostante attua sull'azienda**, spesso vengono tenute meno in considerazione: queste possono infatti essere lette in maniera duplice, come desiderabili o negative. Ad esempio:

- **influenza della situazione politica sull'economia:** il contesto politico, non solo locale, può incidere fortemente sulla situazione economica sia in maniera positiva sia in maniera negativa. Ad esempio, la spinta dell'Unione Europea verso la redistribuzione di fondi per favorire le economie locali (come ad esempio i fondi del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, PNRR) può avere un'influenza positiva sulle imprese dando

loro nuova liquidità e respiro. La dichiarazione di guerra dalla Russia verso l'Ucraina ha invece avuto un impatto immediatamente negativo sulle economie nazionali. Purtroppo anche un evento orribile come una guerra può avere anche degli impatti considerabili clinicamente positivi sulle economie: ad esempio, le opportunità di business che nascono per le imprese edilizie nelle fasi di ricostruzione delle infrastrutture dopo i combattimenti. Decidiamo tuttavia di non tenere in considerazione questi come impatti positivi ma come conseguenze disastrose a cui qualcuno dovrà trovare una soluzione;

- **influenza dello sviluppo tecnologico:** può sembrare strano pensare che lo sviluppo tecnologico possa avere influenze negative, ma basti pensare ad un'azienda che lavora nel contesto dei servizi e fa del trattamento dei dati degli stakeholder uno dei punti fondamentali del proprio business. Un attacco di hacking volto al furto di dati e reso possibile dall'evoluzione di nuove tecnologie può essere deleterio;

- **influenza dell'evoluzione**

**delle competenze e del mondo del lavoro:** l'evoluzione del mondo del lavoro e la nascita di nuove competenze in ambito formativo è sicuramente un punto fondamentale per lo sviluppo economico e culturale ma spesso le aziende, soprattutto quelle più piccole, non sono pronte a questa dinamicità che non sono in grado di assorbire correttamente e trarne vantaggio;

- **influenza dell'ingresso di nuovi concorrenti:** qui forse invece è più difficile vederne gli aspetti positivi ma, come dicevamo in qualche paragrafo precedente, un ambiente circostante vivo e sano può favorire lo sviluppo del business. Guardiamo per esempio allo sviluppo di poli produttivi di eccellenza: per citare il più conosciuto, il fatto che nella San Francisco Bay Area negli ultimi 20 anni siano nati e si siano concentrati una serie di competitor nel settore digitalizzazione ha permesso la nascita della Silicon Valley e l'attrazione della domanda a livello mondiale.

Scorrendo questi paragrafi diventa chiaro come queste influenze a partire da e sull'azienda e tutte le soluzioni trovate per mitigarne gli effetti ove



Crediti: foto di Carles Rabada su Unsplash

## Influenze e motivazioni

negativi, hanno degli **impatti** che in qualche modo potrebbero e dovrebbero essere misurati per quantificarne l'entità. Potremmo definire l'impatto come la conseguenza di una condizione o azione sugli individui, le comunità, le organizzazioni, i territori e l'ambiente.

Arriviamo quindi ad una questione ampiamente dibattuta, ossia quella della **valutazione degli impatti**: spesso infatti essi sono così complessi e sfaccettati, soprattutto nelle pratiche di CSR, che diventa difficile riuscire a svilupparne una reportistica chiara ed esaustiva. Proviamo a dare un inquadramento generale rispetto al tema della valutazione dell'impatto, calandola il più possibile sulle questioni trattate finora.

Innanzitutto, di quali impatti stiamo parlando? Nel contesto della CSR, possiamo tenere in considerazione impatti molto diversificati: **economici, ambien-**

**tali e sociali.**

In una ricerca del 2004 commissionata dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan e intitolata "Who Care Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World" venne coniato l'acronimo **ESG, Environmental, Social e Governance**: si tratta di una serie di linee guida su come integrare al meglio le questioni ambientali, sociali e di governance nella qualità gestionale complessiva delle aziende. L'acronimo, inizialmente utilizzato soprattutto in ambito finanziario, viene oggi esteso al contesto imprenditoriale più in generale fino ad avere uffici dedicati a questi temi all'interno dei principali organi locali e nazionali di rappresentanza delle imprese (es. Ufficio ESG di Unione Industriali Torino).

Oltre alla tipologia di impatti, nella valutazione devono essere tenuti in considerazione alcuni punti fondamentali:

- **Input**: quali risorse vengono utilizzate per realizzare un intervento;
- **Attività**: cosa si fa con tali risorse (l'intervento in sé);
- **Output / esito**: in che modo tale attività raggiunge i destinatari stabiliti;
- **Outcome / risultato**: il conseguente cambiamento nella vita dei beneficiari e di altri soggetti;
- **Impatto**: la misura in cui tale cambiamento è determinato dall'intervento.

Queste possono essere considerate come le variabili di una generica formula di valutazione: a ciascuna di esse andranno poi collegati degli **indicatori, o KPI - Key Performance Indicators**, che si differenziano per la maggior parte da progetto a progetto. Ad esempio, il tasso di espansione di un'impresa, il tasso di fidelizzazione dei clienti, il tasso di attrazione di stakeholder sociali sono indicatori di prestazione. Questi indicatori e la conseguente valutazione possono essere di

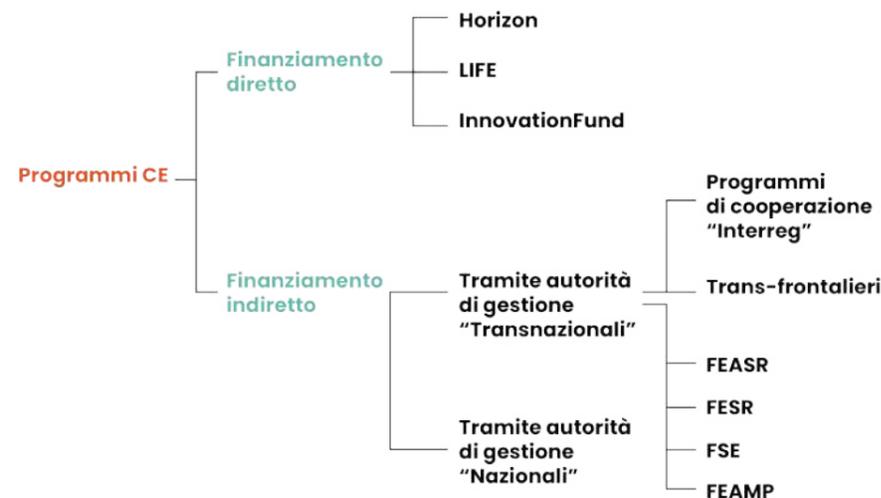


Fig. 8 Tipologie di fondi europei  
Crediti: Unione Europea, 2020

tipo **quantitativo o qualitativo**: la prima valutazione è basata su dati numerici oggettivi e misurabili, la seconda è un metodo non statistico che mira a raccogliere informazioni con l'intento di descrivere un fenomeno, piuttosto che misurarlo e si avvale di metodologie ibride come l'intervista e l'osservazione diretta.

Oggi in Italia, la disponibilità di fondi pubblici e privati (Fig. 8 e 9) e la conseguente richiesta rendicontativa di spese e impatti da parte degli enti finanziatori ha evidenziato nelle imprese beneficiarie un **ritardo nella strutturazione di programmi interni di valutazione**: molte imprese infatti non hanno ancora sviluppato una strategia di impatto o una gestione basata volontariamente su criteri sostenibili. Mancano le competenze interne per la rendicontazione e gli enti di consulenza esterni su questi temi spesso sono una spesa non affrontabile soprattutto dalle piccole aziende.

Eppure l'individuazione degli indicatori e la valutazione degli impatti rappresentano strumenti fondamentali per riuscire a definire i **benefici derivanti dalle pratiche socio-ambientali**, e non solo, portate avanti nelle imprese.

La comunicazione di questi benefici rappresenta una delle leve più efficaci per promuovere verso altre aziende la riproposi-

zione di queste esperienze: capire che tipo di ritorno, non solo economico, queste possano generare nella struttura è fondamentale per valutare la loro fattibilità.

Proviamo ad approfondire la questione dei benefici, anch'essa ampiamente dibattuta. Prima di tutto occorre distinguere tra quelle che sono le motivazioni che partono dall'interno dell'impresa stessa (**motivazioni push**) e quelle che invece derivano da spinte esterne di enti e stakeholder (**motivazioni pull**).

Entrambe le tipologie sono spinte importanti sulle quali fare leva verso gli imprenditori/trici, nonostante la difficoltà di quantificazione oggettiva.

Alcuni esempi di motivazioni push:

- attrazione dei migliori talenti professionali su mercati del lavoro altamente concorrenziali (**employer branding**);
- fidelizzazione dei propri di-



Crediti: foto di Sonika Agarwal su Unsplash

M1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	TOTALE (miliardi di euro)
Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA	11,15
Digitalizzazione, innovazione e competitività nel settore produttivo	30,57
Turismo e cultura 4.0	8,13
M2. Rivoluzione verde e transizione ecologica	TOTALE (miliardi di euro)
Agricoltura sostenibile ed economia circolare	6,97
Transizione energetica e mobilità sostenibile	25,36
Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici	22,24
Tutela del territorio e della risorsa idrica	15,37
M3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile	
M4. Istruzione e ricerca	
M5. Inclusione e coesione	TOTALE (miliardi di euro)
Politiche per il lavoro	12,63
Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore	12,79
Interventi speciali per la coesione territoriale	4,41
M6. Salute	

Fig. 9 Distribuzione fondi PNRR  
Crediti: Italia Domani (n.d.), rielaborazione dell'autrice

## Benefici dell'investimento

- pendenti (**retention**) ottenuta attivando azioni di dialogo e coinvolgimento con ricadute positive sulla produttività, diminuendo il turnover;
- **passaggi generazionali** ai vertici che, forti di una maggiore sensibilizzazione sulle tematiche socio-ambientali, spingono sullo sviluppo di pratiche sostenibili;
- **riduzione del rischio d'impresa** ovvero una maggior sicurezza e capacità di prevenzione consentono all'azienda di operare in un clima più performante, favorendo la diminuzione dei costi per la tutela contro i fenomeni di rischio;
- **riduzione di alcuni costi strutturali** (es. favorendo lo smart working, si può risparmiare energia in uffici e stabilimenti).

Alcuni esempi di motivazioni pull:

- **legittimazione nei territori di riferimento** ossia l'impresa

- attenta alle esigenze di prossimità viene percepita positivamente e contribuisce, con iniziative concrete, al miglioramento della qualità della vita;
- possibilità di **accesso alla finanza etica o socially responsible investing** e facilitazioni nell'accesso al credito;
- possibilità di **accesso a fondi pubblici e privati a sostegno della transizione verde e socialmente responsabile**;
- **miglioramento della reputazione interna ed esterna** e relativa fidelizzazione in seguito all'attuazione di politiche etiche coerenti, affidabili, trasparenti e ben comunicate;
- accesso a **nuove opportunità di business** rappresentate dalla risposta a bisogni sociali e ambientali emergenti;
- **attrazione e fidelizzazione di clientela** attenta ai temi socio-ambientali (sia per il B2B, perchè molte imprese cerca-

no o hanno l'obbligo di cercare fornitori attenti a queste tematiche, sia per il B2C data la sempre maggiore attenzione dei consumer verso scelte di acquisto responsabili).

Questi benefici possono genericamente rappresentare ciò che nel linguaggio economico si definisce **ROI, Return on Investment**: ciò significa che è possibile quantificare, a seguito di un investimento fatto dall'azienda, il ritorno economico che esso genera sulla struttura.

Infine è possibile notare, come

$$ROI = \left( \frac{\text{UTILE NETTO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}} \right) \times 100$$

dimostrano gli autori del volume "Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento e uscire dalla crisi" del 2012 che hanno paragonato i rendimenti delle società più "etiche" con la classifica S&P 500: le prime infatti dimostrano una maggiore profittabilità generalizzata (Fig. 10).

Percent Returns - World's Most Ethical Companies vs. S&P 500

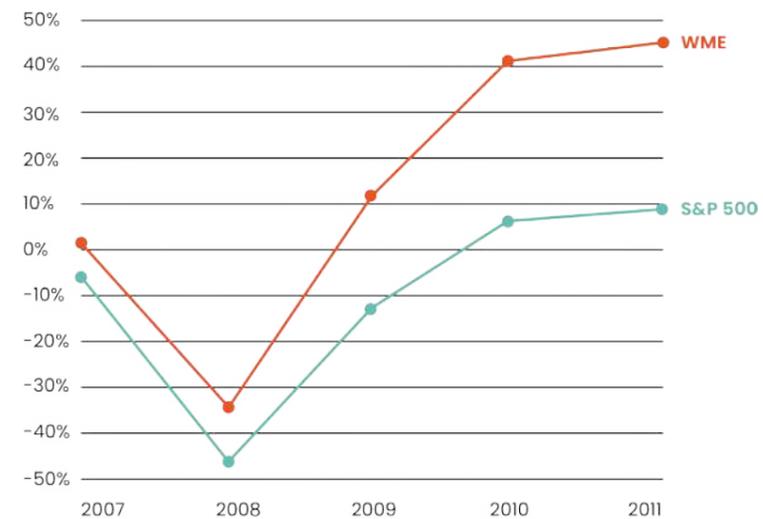


Fig. 10 Profittabilità delle imprese etiche  
Crediti: Crescenzi, M. et al. (2012), rielaborazione dell'autrice

Si possono a questo punto intuire, scorrendo questi paragrafi, che ci sono numerosi benefici nel considerare, in quanto imprenditore/trice, lo **sviluppo di un'attenzione ai temi socio-ambientali come non solo importante e urgente ma anche strategico** per la competitività della propria impresa.

Crediti: foto di Sincerely Media su Unsplash



Crediti: foto di Alina Grubnyak su Unsplash

È necessario a questo punto fare un **excursus sullo stato dell'arte di chi si occupa di CSR** a livello nazionale e internazionale, fino ad arrivare al contesto di localizzazione di questa tesi, ossia Torino: questo ci permetterà di delineare una **mappa di stakeholder di riferimento su questi temi**.

Partiremo quindi dal contesto internazionale, concentrandoci sull'**Europa**.

Come già accennato nel pri-

mo sottocapitolo relativo alla definizione del concetto di CSR, l'**Unione Europea** è tra i primi organismi a stampo politico a dare una definizione di riferimento per lo sviluppo di policy a livello nazionale e locale. Nel corso degli anni si sono poi sviluppati **enti, organizzazioni e network** che si occupano in maniera verticale di queste tematiche e che fanno da punto di riferimento a livello internazionale, non tanto per gli imprenditori/trici direttamente quanto piuttosto per altri enti territoriali che sviluppano iniziative locali rivolte alle imprese.

Di seguito una panoramica sintetica di alcune tipologie di enti e organizzazioni:

- **Commissione Europea:** la Commissione Europea ha una sezione dedicata alla CSR, che fornisce informazioni sulle politiche e le iniziative a livello europeo. Inoltre, ha promosso l'adozione di linee guida per la CSR, come le Linee guida OCSE per le imprese multinazionali. Le Linee Guida OCSE, elaborate dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico nel 1976, sono "*le prime norme comportamentali esaustive intese ad aiutare gli ambienti economici a realizzare la condotta aziendale responsabile*" (Ministero delle Imprese e del Made in Italy, n.d.);
- **Organizzazioni non gover-**

**native (ONG):** ci sono numerose ONG in Europa che si occupano di promuovere la CSR. Ad esempio, l'European Coalition for Corporate Justice (ECCJ) è un'organizzazione che lavora per garantire che le imprese multinazionali rispettino i diritti umani e ambientali in tutto il mondo;

- **Associazioni di imprese/Camere di commercio internazionali:** molte associazioni di imprese europee promuovono la CSR tra i loro membri e offrono formazione e supporto per l'implementazione di pratiche CSR. Ad esempio, la Confederazione Europea delle Associazioni delle Piccole e Medie Imprese (CEA-PME) incoraggia le PMI a diventare più responsabili dal punto di vista sociale e ambientale. Enterprise Europe Network (EEN), la rete che raccoglie le Camere di commercio ed enti affini a livello internazionale, organizza tavoli di lavoro e focus group periodici sul tema della sostenibilità d'impresa;

- **Organizzazioni internazionali:** alcune organizzazioni internazionali, come l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP), promuovono la CSR come parte delle loro iniziative per la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile. Si rileva anche la presenza di organizzazioni non-profit, come il Sustainability Network, che hanno l'obiettivo di sviluppare competenze specifiche;

- **Enti certificatori:** ci sono an-

che enti certificatori in Europa che aiutano le imprese ad ottenere la certificazione di sostenibilità e CSR, come il Global Reporting Initiative (GRI) e lo Standard ISO 26000.

È importante segnalare **CSR Europe**, un network di imprese impegnate nella Corporate Sustainability and Responsibility in Europa: esso rappresenta più di 10.000 imprese a livello europeo e globale e le supporta nella collaborazione verso soluzioni di crescita sostenibile.

Tra i temi più approfonditi da questa realtà attraverso programmi di formazione, networking e servizi di accompagnamento, troviamo:

- **PEOPLE: AN ECONOMY WITH AND FOR PEOPLE**  
Business leadership & action to contribute to an inclusive

- **MATERIALS: SUSTAINABLE RAW MATERIALS & VALUE CHAINS**  
Impactful engagement with suppliers for climate action and an inclusive economy;
- **MARKET: SUSTAINABLE MARKETS & FINANCE**  
Enhancing reporting & sustainable finance for an inclusive Green Deal.

Tra le iniziative più interessanti del network direttamente rivolte agli imprenditori/trici troviamo la **CEOs Call to Action:** un "*appello dei vertici delle aziende europee per assumere un ruolo di leadership e mobilitazione di altre imprese, società civile e istituzioni, per contribuire alla definizione del Green New Deal della Commissione Europea, affrontando le*

Requisito	B Corp	Società Benefit
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance >= 80 punti su 200	Auto dichiarata
Verifiche permanenti	Deve rinnovare la certificazione ogni tre anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
Assistenza e uso Brand "Certified B Corp"	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo "Certified B Corp" sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp*
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l'Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito <a href="http://www.benefitcorp.net">www.benefitcorp.net</a> (USA) e in Italia sul sito <a href="http://www.societabenefit.net">www.societabenefit.net</a>

**Fig. 11** Principali differenze tra B corp e Società Benefit  
Crediti: B Lab, Assobenefit (n.d.), rielaborazione dell'autrice

sfide climatiche e sociali" (Fondazione Sodalitas, n.d.).

Circa **70 imprenditori/trici italiani** dal 2019, anno di lancio della Call, ad oggi hanno aderito all'iniziativa sviluppando collaborazioni concrete per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

Infine, tra le **certificazioni più conosciute** a livello internazionale che riconoscono alle imprese un impegno profondo su queste tematiche troviamo due esempi emblematici:

- **B corp:** si tratta di una certificazione rilasciata da B Lab, un network internazionale non-profit, a seguito di un assessment approfondito relativo alle performance di sostenibilità dell'impresa;
- **Benefit corporation:** si tratta di una forma giuridica, riconosciuta in Italia a partire dal 2016, che influisce in maniera determinante sullo scopo aziendale e sui requisiti di accountability e trasparenza.

Spesso queste certificazioni vengono tra loro confuse in quanto hanno elementi in comune. Sul sito di informazione curato da B Lab e da Assobenefit tuttavia, è possibile trovare alcune specifiche che aiutano a fare chiarezza sulle **principali differenze** (Fig. 11).

Passando poi al **contesto italiano**, è possibile osservare alcuni parallelismi di enti che, oltre ad avere una rappresentanza internazionale a livello europeo, hanno dei riferimenti territoriali a livello nazionale, come ad esempio le Associazioni di imprese.

Di seguito una panoramica sulle tipologie di enti attivi in Italia:

- **Governo italiano:** il governo italiano ha un Ministero delle Imprese e del Made in Italy che si occupa di promuovere la CSR in Italia. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministero dello Sviluppo economico, in legislature precedenti a quella attuale, hanno poi sviluppato una serie di iniziative per incoraggiare le imprese a diventare più socialmente responsabili, come il Piano d'Azione Nazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (2012-2014);
- **Associazioni di imprese/Camere di commercio:** ci sono numerose associazioni di imprese italiane che promuovono la CSR tra i loro membri e offrono formazione e supporto per l'implementazione di pratiche CSR. Ad esempio, Confindustria è l'associazione nazionale delle imprese italiane e ha sviluppato un'agenda per la CSR, mentre la Fondazione Sodalitas è un'organizzazione che promuove la CSR tra le imprese italiane attraverso programmi di formazione e consulenza. Esistono anche Associazioni di imprese, come Assobenefit, che rappresentano in maniera specifica le aziende attive su queste tematiche e rico-

nosciute dalla certificazione Società Benefit;

- **Organizzazioni non governative (ONG):** ci sono numerose ONG in Italia che si occupano di promuovere la CSR e di monitorare le pratiche sociali e ambientali delle imprese italiane. Ad esempio, Legambiente è un'organizzazione ambientalista che promuove la sostenibilità e l'etica degli affari e non solo, mentre la Fondazione Univerde è un'organizzazione che promuove la responsabilità sociale e ambientale anche tra le imprese italiane;
- **Università e centri di ricerca:** molte università italiane hanno programmi e centri di ricerca che si concentrano sulla CSR e sulla sostenibilità. Ad esempio, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ha un gruppo di ricerca e un programma di dottorato in Management della sostenibilità;
- **Enti del Terzo Settore:** molti enti culturali e del terzo settore propongono iniziative di formazione e promozione della CSR come ad esempio l'Associazione per la Responsabilità Sociale d'Impresa a Modena, il network professionale Sustainability Makers e



CEO's Call to Action  
Crediti: Simone Becchetti (2019)



Premio Anima per il sociale  
Crediti: Anima per il sociale (n.d.)

Anima per il sociale;

- **Enti certificatori:** ci sono anche enti certificatori internazionali e riconosciuti in Italia che aiutano le imprese a ottenere la certificazione di sostenibilità e CSR, come il Global Reporting Initiative (GRI), il Sistema di Gestione Ambientale e di Sicurezza (EMAS), le certificazioni di Società Benefit e B corp citate qualche paragrafo precedente.

Tra gli eventi di natura divulgativa e formativa in Italia, citiamo, in quanto particolarmente significativo, il **Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale:** si concretizza in un programma culturale, un'occasione di networking e confronto, una piattaforma di comunicazione e uno spazio di formazione e aggiornamento. Il gruppo promotore dell'iniziativa è costituito da: **Università Bocconi di Milano, Sustainability Makers, Global Compact Network Italia, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, Fondazione Sodalitas, Unioncamere, Koinetica.** Nel 2023 si svolgerà a Milano la 11ª edizione del programma dal titolo "Abitare il cambiamento", che ha cadenza annuale. Ciascuna edizione viene introdotta dal cosiddetto "**Giro d'Italia della CSR**", una sorta di roadshow che promuove il pro-

gramma presso enti territoriali interessati al tema lungo lo stivale. Molto lavoro infine viene fatto per provare ad avvicinare le diverse generazioni di imprenditori attraverso iniziative come l'**Hackathon for Impact**, una maratona creativa che favorisce il dialogo tra studenti o giovani professionisti e imprese.

Arriviamo al **contesto torinese**, punto di riferimento territoriale ultimo di questa tesi. Ragionando sui processi di sviluppo e innovazione dei contesti imprenditoriali, è lecito chiedersi come il contesto territoriale e culturale possa incidere in maniera positiva o negativa: **può questo quadro favorire o accelerare l'attenzione ai temi socio-ambientali in particolare negli imprenditori/trici?**

È sicuramente complesso dare una risposta esaustiva a questa domanda, ma è possibile, partendo da un'**analisi generale del contesto di riferimento**, iniziare a definire alcuni punti chiave.

Indagheremo brevemente Torino secondo tre punti, che fanno da colonne portanti di questa tesi:

- **cultura d'impresa:** a partire dalla metà dell'800, Torino delinea un'identità specifica in quanto riferimento a livello industriale in Italia e in Euro-



10 anni del Salone della CSR  
Crediti: Salone della CSR (n.d.)

pa. Quando nel 1845 perse il suo posizionamento in quanto prima capitale d'Italia, cominciò a delinarsi per lei un nuovo percorso. Industrie storiche come la FIAT e la Lavazza hanno segnato la sua storia e cultura che tutt'oggi si differenziano tra le città italiane. Questa connotazione arriva fino al punto di meritarsi, sul sito dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, la menzione di Capitale industriale;

- **attenzione per i temi socio-ambientali nel contesto imprenditoriale:** tra le caratteristiche distintive della città, se la osserviamo con un occhio quasi sociologico, troviamo una generale propensione alla solidarietà e al sostegno sociale. Si ritrovano infatti numerose iniziative, storicamente a vocazione religiosa, votate a questi obiettivi: il Sermig (Servizio missionario giovani), ad

esempio, nasce e si sviluppa a Torino nel 1964, prima di ampliarsi al resto del mondo. Oggi questa vocazione è presente anche al di fuori del contesto religioso in enti come Torino Social Impact, che si occupa di impatto sociale in enti profit e non-profit. Una ricerca condotta dalla Fondazione Santagata nel 2020 dal titolo "Torino Città Creativa UNESCO del Design", in collaborazione con il Circolo del Design, conferma questa vocazione della città verso l'innovazione sociale, definendola come laboratorio di sperimentazione;

- **cultura del progetto:** anche rispetto ai temi del design e della cultura del progetto, Torino si differenzia dalle altre città italiane anche grazie a due riconoscimenti internazionali che le hanno permesso di entrare in network culturali ed economici incisivi: nel 2008 infatti è stata insignita

dalla World Design Organization del titolo di prima capitale mondiale del design (o World Design Capital). A seguire, nel 2014, è entrata nel network delle Città Creative UNESCO in quanto Città Creativa del Design. Molto ancora c'è da fare, visto anche il confronto con la vicina Milano, sullo sviluppo questi temi ma questi riconoscimenti delineano certamente una vocazione culturale forte.

Si evince come ci siano le basi, culturali, sociali e in parte economiche, per approfondire come il contesto possa favorire un'accelerazione in particolare nel contesto imprenditoriale.

Anche qui, proviamo a delineare le principali tipologie di organizzazioni attive sui temi della CSR:

#### ENTI PUBBLICI CHE RAPPRESENTANO LE IMPRESE

**Camera di Commercio di To-**

**rino e Unioncamere:** la Camera di Commercio di Torino supporta le imprese locali nella promozione della sostenibilità e della CSR. In particolare, offre servizi di consulenza e formazione alle aziende che desiderano implementare iniziative di CSR, ad esempio il protocollo d'intesa ESG che garantirà sostegno economico alle imprese in questa transizione;

#### ENTI PRIVATI CHE RAPPRESENTANO LE IMPRESE

- **Associazioni di imprese:** Unione Industriali Torino, CNA Torino e API Torino offrono servizi di formazione e accompagnamento alle imprese e hanno uffici interni, come ad esempio l'ufficio ESG di Unione Industriali, che lavorano in maniera specifica su questi temi;
- **Centri di Innovazione:** Sanpaolo Innovation Center offre programmi di formazione e accompagnamento sulle tematiche ESG per PMI e grandi imprese.

#### ENTI A PARTECIPAZIONE PUBBLICO-PRIVATA

- **Environment Park:** è un'organizzazione aggregatrice di soggetti che promuove la sostenibilità attraverso la sensibilizzazione, la formazione, la ricerca e la consulenza. Ha sede a Torino e collabora con diverse aziende, enti pubblici e organizzazioni del territorio per promuovere la sostenibilità e la CSR;
- **Torino Social Impact:** è un network, nato dalla volontà della Camera di commercio di Torino, che promuove l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale a Torino. L'organizzazione sostiene le startup e le imprese sociali, favorendo lo sviluppo di soluzioni innovative per affrontare i problemi sociali e ambientali del territorio;

#### FONDAZIONI

- **Cottino Social Impact:** è il luogo dei World-Makers For



Network Torino Social Impact  
Crediti: Torino Social Impact (n.d.)

Social Impact, nato dall'azione fondativa ed imprenditoriale della Fondazione Cottino;

- **Fondazione CRT:** ha maturato un'esperienza decennale nell'ambito del sostegno all'imprenditoria sociale e ad impatto, settori particolarmente rilevanti per la Fondazione dal momento che conciliano produttività economica e "produttività sociale" a beneficio dello sviluppo del territorio, ma anche cambiamento durevole e innovazione;

#### INCUBATORI/ACCELERATORI DI STARTUP

- **i3p:** l'incubatore del Politecnico di Torino che dedica programmi specifici per startup innovative a impatto sociale;
- **2i3T:** l'incubatore dell'Università di Torino che porta avanti iniziative simili all'i3p;
- **Impact Hub:** network internazionale di coworking e incubatori con una vocazione particolare all'economia di impatto;
- **Vento Builder:** un programma di investimenti dedicato a founder di startup innovative;

#### ENTI DI RICERCA E UNIVERSITÀ

- **Università di Torino:** all'interno della Scuola di Manage-

ment ed economia è possibile trovare il Master in Sistemi di Gestione e Responsabilità Sociale;

- **SAA School of Management:** una business school collegata all'Università di Torino dove è possibile trovare il Master Executive Filantropia CSR e Grant Making;
- **Social Innovation Monitor:** un gruppo di ricerca del Politecnico di Torino specializzato nei temi dell'innovazione sociale all'interno di incubatori, acceleratori e startup;

#### ENTI DEL TERZO SETTORE

**Circolo del Design:** un'associazione culturale che ha come obiettivo la divulgazione della cultura del design. Finanziata anche dalla Camera di commercio di Torino, porta avanti diverse iniziative che hanno l'obiettivo di promuovere il design come strumento di sviluppo di pratiche socio-ambientali nelle imprese.

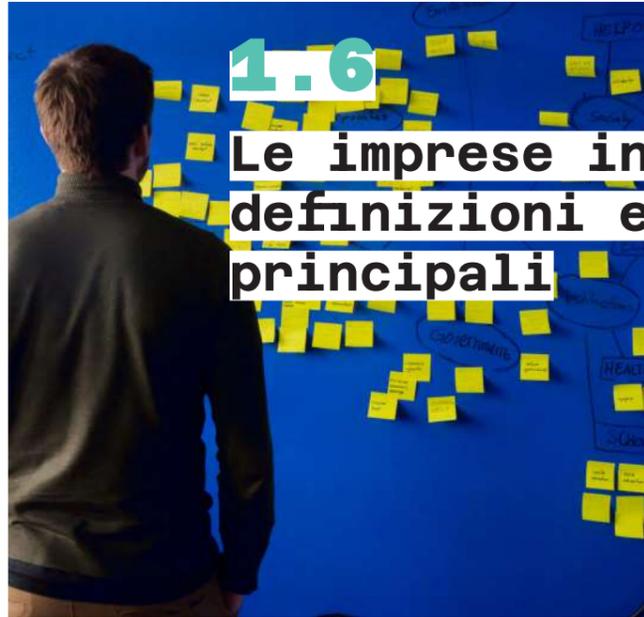


Interni Environment Park a Torino  
Crediti: Environment Park (n.d.)

Crediti: foto di Slidebean su Unsplash



## Italia: numeri, caratteristiche



## Le imprese in definizioni e principali

Crediti: foto di Per Lööv su Unsplash

Pensiamo che sia importante, in chiusura di questo primo capitolo, fornire un **quadro quantitativo sulla realtà imprenditoriale italiana**, così da poter iniziare a delineare meglio il target di riferimento.

Una delle prime distinzioni che vengono fatte a livello economico sugli enti profit fa riferimento alla **dimensione o più in generale allo stato di evoluzione** della realtà.

Possiamo fare una prima ca-

tegorizzazione:

- **startup**: nel linguaggio economico, sono imprese nella fase di avvio delle loro attività o che sono appena state quotate in borsa. Oggi startup è spesso sinonimo di impresa neonata con una forte connotazione innovativa: questa seconda accezione è definita in Italia dal D.L. 179/2012 come startup innovativa. Questa tipologia di imprese, per poter usufruire delle agevolazioni accordate dallo Stato, non può essere costituita di più di 5 anni, deve avere un fatturato annuo inferiore ai 5 milioni di euro e deve avere come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializza-

zione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico.

- **PMI**: acronimo di Piccole Medie Imprese, fa riferimento alla normativa pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 124 del 20 maggio 2003, che definisce "La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR" suddividendo poi ulteriormente in quantificazioni relative alle piccole ("occupano meno di 50 persone e realizzano un fatturato annuo

## Differenze e similitudini

o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR") e alle micro ("occupano meno di 10 persone e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR"). Inoltre, secondo la Guida dell'utente alla definizione di PMI del 2019 a cura della Commissione Europea ciò che differenzia effettivamente una PMI dalle altre imprese, oltre al numero di dipendenti e al fatturato, sono la proprietà, le associazioni e i collegamenti con il territorio;

- **grandi imprese**: si definisce Grande Impresa l'impresa che occupa più di 250 persone e presenta un fatturato superiore a 50 milioni di euro o realizza un totale di bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

Secondo il Dipartimento per le Politiche Europee, **in Italia le startup e le PMI innovative** (che non sono semplicemente PMI, ma sono aziende ad alto valore di innovazione definite dall'articolo 4 del D.L. 3/2015) sono circa **13 mila e occupano circa 60 mila persone di cui 48 mila sono soci di capitale**. Per il **20% sono fondate da giovani sotto i 35 anni** e il **52,3% di queste società è in perdita**, ma è un dato fisiologico per imprese

appena costituite (dati relativi al 2020).

Inoltre, **la maggior parte di queste imprese è destinata ad avere vita breve** e questo è dato dalla natura stessa della startup che spesso rappresenta una sorta di sperimentazione dell'efficacia di un prodotto o servizio innovativo sul mercato.

È sicuramente interessante lavorare su questa tipologia di imprese in quanto **rappresentano spesso la nuova generazione di imprenditori/trici**, con nuove e rinnovate sensibilità allo sviluppo della cultura imprenditoriale.

Per quanto riguarda la categoria delle **PMI in Italia**, secondo il report "Le Imprese dopo l'emergenza sanitaria Covid-19" di Istat del 2022, esse sono **circa 970 mila** arrivando a rappresentare circa il **90% delle imprese italiane**. Tra le imprese oggetto di indagine sono **753 mila**, il 77,6% del totale, **le micro-imprese** con 3-9 addetti in organico mentre **le piccole** (10-49 addetti) **sono 189 mila** (il 19,5%). **Le medie imprese** sono circa **24 mila** (50-249 addetti).

**Più della metà delle imprese è attiva al Nord** (il 28,7% nel Nord-ovest e il 22,7% nel Nord-est), **il 21,3% al Centro** e il **27,3% nel Mezzogiorno**. Il 69,9% opera nei servizi, di cui il 24% nel commercio, il 19,1% nell'in-



Crediti: foto di Austin Distel su Unsplash

2.006 medie imprese. Il **fatturato complessivo è di circa 72 miliardi di euro** con un valore aggiunto generato di 17 miliardi di euro e un totale di **305 mila addetti**.

**Le PMI rappresentano in Italia, come anche nel contesto europeo, lo zoccolo duro dell'eco-**



**Fig. 12** Opportunità e sfide delle PMI  
Crediti: Istat (2022), rielaborazione dell'autrice

industria in senso stretto e l'11,0% nelle costruzioni.

Tra le caratteristiche principali rilevate nello studio, emergono alcune **opportunità** e alcune **sfide** (Fig. 12) che fanno riferimento alla struttura stessa di queste organizzazioni.

Per quanto riguarda il **contesto piemontese**, l'ultimo *Rapporto PMI Piemonte 2020* di Unione Industriali Torino e Cerved delinea un panorama di circa **11mila unità**, di cui 8.806 piccole imprese e

**nomia** in quanto rappresentanti imprenditoriali di maggioranza: incidere su questo target è fondamentale per innescare un rea-

	aziende agricole	industria	utility ed energia	costruzioni	servizi	totale
Italia	1,7%	27,6%	2,1%	14,0%	54,6%	<b>159.925</b>
Nord Est	1,8%	43,2%	1,9%	14,3%	47,9%	<b>40.621</b>
Nord Ovest	1,0%	30,7%	2,1%	12,9%	53,2%	<b>54.472</b>
Centro	1,2%	24,1%	1,9%	13,6%	59,1%	<b>32.912</b>
Mezzogiorno	3,0%	17,5%	2,7%	15,9%	60,9%	<b>31.894</b>

**Fig. 13** Schema settori merceologici per regione  
Crediti: Confindustria, Cerved (2022), rielaborazione dell'autrice

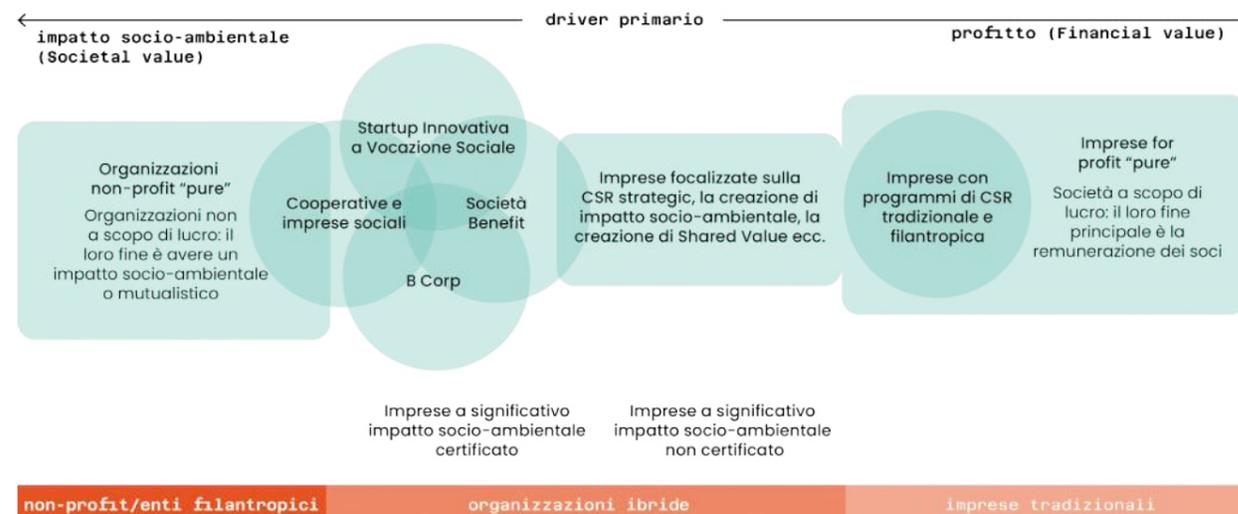
le cambiamento positivo.

Rispetto alle grandi imprese infine, secondo una rilevazione di Assolombarda e Istat del 2016, facciamo riferimento a **4.179 realtà con più di 250 addetti** su 4.377.379 aziende complessive, ovvero **meno dello 0,1%**: il loro peso aumenta però se consideriamo la quota di lavoratori che in esse è occupata. Questa arriva al 23%: nelle grandi imprese lavorano infatti quasi 4 milioni di persone su un totale di circa 17,4 milioni di dipendenti del settore privato.

Altra distinzione importante che viene fatta nel campo profit è relativa al **settore merceologico di riferimento**, ossia qual è il core business dell'azienda quindi quale tipologia di prodotto o servizio progettano, realizzano o vendono: in campo statistico, questa caratteristica è definita dal **codice ATECO**, ossia classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat.

Concentrandoci sulle **PMI**, vista il loro peso sull'economia nazionale, possiamo osservare come sono distribuite nelle regioni in base alla categoria merceologica principale (Fig. 13), sempre secondo il *"Rapporto Regionale PMI 2022"* di Confindustria e Cerved.

Per quanto riguarda infine una



**Fig. 14** Schema driver primario  
Crediti: Landoni P. et al. (2022), rielaborazione dell'autrice

**Target di riferimento**

- 11mila unità
- 8.806 piccole imprese
- 2.006 medie imprese
- fatturato complessivo 72 miliardi di euro

lettura di queste imprese da un punto di vista socio-ambientale, è possibile distinguerle ulteriormente sulla base del loro **driver primario**: nel report *"Le startup a significativo impatto sociale e ambientale in Italia"* a cura del 2022 a cura del Social Innovation Monitor del Politecnico di Torino, vengono identificati due poli di attrazione che rappresentano i due principali driver di un'impresa, ossia il **profitto** e l'**impatto sociale/ambientale**. A seconda di dove un'impresa si posiziona tra i due poli, ne si può identificare la natura (Fig. 14).

Sulla base delle sintetiche analisi fatte fin qui, possiamo concludere che, viste le numeriche e le opportunità di sviluppo che presentano, **risulta importante e corretto scegliere di lavorare con le PMI**, sia a livello di contesto italiano, sia a livello di contesto torinese: più avanti nel ragionamento andremo ulteriormente a definire e restringere il bacino di riferimento.

## 2.

# Come favorire la consapevolezza degli imprenditori\* sulle tematiche socio-ambientali?



### Ruolo degli imprenditori\*

in questa scala.

Prenderemo poi spunto da alcune **best practice di imprese in Italia** che hanno portato e portano avanti buone pratiche socio-ambientali: questi per noi sono i game changer della sostenibilità socio-ambientale.

Infine, proveremo a delineare il **ruolo della disciplina del design in questa complessità** rispondendo alla domanda *che cosa i designer possono fare per accompagnare le imprese in questa transizione?*

Crediti: foto di Diego PH su Unsplash



Il capitolo seguente ci permette di arrivare a definire la **domanda di ricerca e l'obiettivo della tesi**, ossia *come favorire la consapevolezza di imprenditori/trici sulle tematiche socio-ambientali?*

Per arrivare a questo punto, è necessario prima fare alcuni passaggi rappresentati dai sottocapitoli: partiremo dalla definizione di **cultura d'impresa**. Per incidere sul comportamento e sui valori dell'impresa e dell'imprenditore/trice infatti, è importante comprendere il significato e i confini di questo concetto.

Passeremo poi a delineare

**il ruolo dell'imprenditore/trice nella definizione della cultura d'impresa**: approfondiremo, soprattutto nel contesto imprenditoriale italiano, quanto questa figura incida nel delineare l'identità dell'impresa della quale è a capo.

Come vedremo, spesso in Italia questo ruolo è condiviso anche tra i familiari dell'imprenditore/trice in quando la maggior parte delle imprese è a **condizione familiare**.

Definita cos'è la cultura d'impresa, andremo a **delineare la scala valoriale degli imprenditori/trici** oggi e il posizionamento delle tematiche socio-ambientali

Crediti: foto di Beatriz Pérez Moya su Unsplash



## Cosa si intende per cultura d'impresa?

Crediti: foto di David Iskander su Unsplash

L'importanza dello sviluppo di una cultura d'impresa, a livello personale e di categoria, è un tema molto dibattuto e significativo all'interno del contesto imprenditoriale.

Tuttavia, risulta molto complesso definire in maniera univoca il concetto di cultura d'impresa.

Su un articolo di ItaliaOggi dal titolo *Cos'è la cultura d'impresa e come promuoverla* pubblicato nel 2023 è possibile leggere:

**“È l'insieme di valori, convinzioni, azioni, pensieri, obiettivi e norme che caratterizzano e definiscono un'azienda. È un modo per definire l'identità dell'azienda e sapere come le persone che la compongono devono agire per raggiungere obiettivi comuni.”**

e riteniamo che, seppur non del tutto esaustiva, possa dare una prima idea di che cosa si tratti.

La cultura d'impresa è la **spina dorsale che caratterizza in maniera distintiva la singola azienda** ma rappresenta anche un **insieme di valori condivisi dal mondo imprenditoriale in generale**: ha una dimensione particolare e complessiva allo stesso

tempo.

Non è un qualcosa che si può insegnare e imparare in un normale percorso formativo e per questo è **difficile delinearne i confini e i caratteri principali**: spesso la cultura d'impresa è un qualcosa che si tramanda da una generazione imprenditoriale all'altra e subisce variazioni e aggiornamenti con il passare del tempo, anche sulla base del gra-

do di conservatività delle persone coinvolte.

Proprio come tutti i saperi immateriali quindi, è complessa da codificare e da diffondere a chi non faccia parte di questa categoria ma tuttavia rappresenta **l'unica vera porta d'ingresso per chi volesse rimodellare i valori e i comportamenti degli imprenditori/trici e delle imprese.**

Proviamo ad approfondire gli ingredienti principali all'interno di questo contenitore (Fig. 15). La cultura d'impresa è costituita generalmente dai seguenti punti:

- **mission o purpose**, ossia la dichiarazione d'intenti dell'azienda, il suo fine ultimo, cosa la differenzia effettivamente dal resto del mercato. Risponde alle domande: chi siamo? A chi ci rivolgiamo? Cosa facciamo? Con quali mezzi? Perché lo facciamo? La mission guida il presente e le decisioni strategiche per il futuro;
- **vision**, ossia l'immagine ideale del brand, quali aspirazioni ha nel futuro. Guida sicuramente le evoluzioni future dell'impresa;
- **valori dell'azienda**, l'insieme dei valori etici e non solo

che riassumono la filosofia aziendale. Questi spesso rispecchiano i valori personali dell'imprenditore/trice o del nucleo familiare a capo e più di tutti guidano la condotta dell'ente. È necessario intervenire su questo punto affinché l'attenzione socio-ambientale si radichi all'interno della cultura dell'azienda;

- **struttura organizzativa**, anche la struttura organizzativa, sia interna, sia esterna, concorrono a definire l'identità dell'azienda in quanto incide sui processi decisionali e operativi;
- **talento umano**, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, il capitale umano e il valore di ogni singola risorsa che gravita nell'impresa è fondamentale;
- **pratiche commerciali**, essendo il profitto uno dei primi obiettivi dell'azienda, diventano molto importanti le pratiche commerciali che vengono portate avanti per vendere i beni prodotti;
- **ambiente**, spesso inteso principalmente come ambiente di lavoro, soprattutto per le PMI si amplia anche al territorio circostante avendo

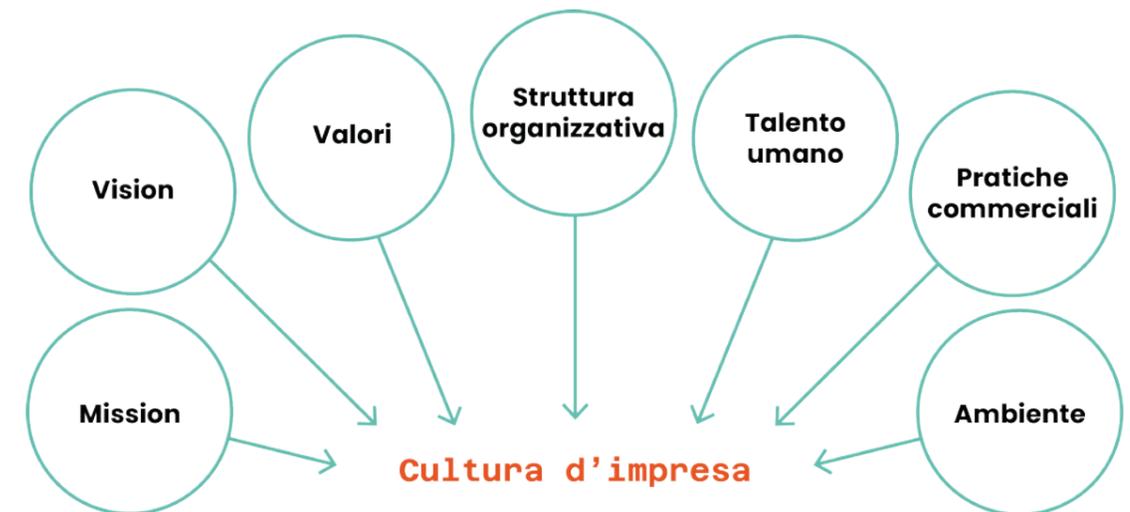


Fig. 15 Elementi della cultura d'impresa

rapporti radicati e stretti con la prossimità.

Nello stesso articolo di Italia-Oggi citato all'inizio di questo sottocapitolo, viene fatto anche un affondo sui **benefici** dello sviluppo radicato di una cultura d'impresa. Di seguito ne riportiamo alcuni:

- migliora la **motivazione dei lavoratori**, aumenta la **coesione del team** e migliora l'**ambiente di lavoro**;
- diminuisce il **tasso di turnover dei dipendenti**;
- aumenta la **produttività**;
- attrae **talenti**;
- consente di **firmare obiettivi**;
- genera una **maggiore adattabilità** ai cambiamenti rafforzando l'azienda soprattutto in tempo di crisi.

Spesso le aziende decidono di formalizzare i punti della propria cultura d'impresa nel documento denominato "**codice etico**", di cui abbiamo parlato già nel pro-

## Codice etico come strumento di sintesi

mo capitolo. Questo è uno strumento utilissimo per definire nero su bianco una visione condivisa internamente e per diffondere esternamente la propria bussola di riferimento con tutti gli stakeholder coinvolti.

Un esempio molto valido di codice etico è quello elaborato dall'azienda di origini piemontesi **Ferrero**, conosciuta in tutto il mondo per la crema spalmabile Nutella. Il documento è diviso in cinque punti, che riportiamo di seguito nella loro forma originale:

- **Gli stakeholders:** creare rapporti diretti e significativi con consumatori (elaborazione di un codice guida per l'advertising e il marketing) e fornitori, reportistica trasparente;
- **I prodotti:** attenzione alla qualità;
- **L'innovazione:** rispondere ai bisogni sociali e del mercato con nuovi modelli di business;
- **I dipendenti:** rispetto dei diritti umani, ambiente di lavoro sano e sicuro, ambiente di lavoro giusto e inclusivo, proposta di occasioni di formazione per i dipendenti, le competenze e le persone fanno la differenza, rispetto e protezione dei dati personali e della privacy;
- **L'impegno sociale e ambientale:** protezione dell'ambiente, delle comunità locali, integrità nella conduzione del business, approvvigionamento sostenibile delle risorse, promozione del consumo responsabile.

Si nota subito come un'azienda come Ferrero, tra le best practice più interessanti a livello italiano e internazionale per le pratiche socio-ambientali positive, abbia inserito tra i suoi valori distintivi l'impegno sociale e ambientale: questo ci conferma **quanto sia fondamentale pro-**

**vare ad incidere su questo contenitore per rafforzare e rendere efficace una transizione sostenibile.**

Anche molti enti pubblici e privati promuovono lo sviluppo di una cultura d'impresa incentrata su valori etici e sostenibili: **Invi-talia** ad esempio, Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, dedica una sezione del proprio sito ad una raccolta di **video pillole che approfondiscono la cultura d'impresa e gli elementi che la compongono.**

Infine, ogni anno **Assolombarda**, in collaborazione con altri enti locali e nazionali, promuove il programma di eventi **Capitale della cultura d'impresa**: viene scelta una città italiana che si è differenziata per la promozione della propria imprenditoria e che per tutto l'anno ospiterà una serie di iniziative ed eventi.

Giorgio Marsiaj, Presidente di Unione Industriali Torino, ha annunciato a Maggio 2023 che **Torino** verrà candidata come Capitale nel 2024.



Stabilimento Ferrero  
Crediti: ilprimatonazionale.it (2022)



Padova Capitale della Cultura d'Impresa 2022  
Crediti: Treviso Today, 2021

Crediti: foto di Ryoji Iwata su Unsplash



Crediti: foto di Microsoft 365 su Unsplash

## 2.2

### Chi incarna i valori dell'impresa: i ruoli dell'imprenditor\*

Come tutte le organizzazioni più o meno complesse, anche le PMI sono **raccontate da persone** e in particolare dalle persone al vertice. Le **piccole medie imprese in Italia**, come già accennato, sono **fortemente influenzate**, nella definizione di azioni e valori attuali e nelle scelte strategiche per il futuro, **dall'imprenditore o dall'imprenditrice a capo**.

In un contesto di **piccole dimensioni** e in generale di **scarsa**

**cultura manageriale**, il vertice non è portato alla delega delle responsabilità: quindi, oltre al ruolo di guida, l'imprenditore/trice ricopre all'interno dell'organizzazione **diverse mansioni o ruoli**. Questa propensione potrebbe, da un lato, **umentare la flessibilità della struttura** "accorciando" i processi decisionali, dall'altro **non permettere la permeazione di nuove modalità e approcci** diversi da quelli già applicati e conosciuti, in mancanza di stimoli più numerosi.

Provando a sintetizzare quali tipologie di ruoli ricopre un imprenditore/trice (Fig. 16) nella quotidianità della gestione dell'azienda:

- influenza sui principali punti della **cultura d'impresa**

- (mission, vision, valori);
- ricerca delle **risorse umane** e principale riferimento per i dipendenti;
- ricerca dei clienti** e chiusura degli accordi;
- sviluppo di idee** per nuovi prodotti e/o servizi;
- voce di spicco nella **comunicazione aziendale**;
- definizione **obiettivi economici** e responsabilità nel rispettarli;
- definizione della **strategia futura** per l'impresa;
- apertura e tenuta delle **relazioni con gli stakeholder**.

Come si può notare, **molte di queste mansioni nelle grandi imprese sono ricoperte da risorse dedicate e con una formazione specifica**: questo accade

grazie a **maggiori budget** a disposizione e per una **propensione all'intermediazione e alla distribuzione delle responsabilità**.

Sui budget più corposi non pensiamo sia necessario fare un ulteriore approfondimento, quanto invece sul secondo punto legato alla delega: **cosa impedisce a un imprenditore/trice, oltre alla questione economica, di avvalersi di figure responsabilizzate su alcune questioni in azienda?**

Come già accennato, una delle caratteristiche preponderanti delle PMI in Italia è la **condizione familiare** o comunque il **forte peso storico e decisionale della famiglia** dell'imprenditore/trice a capo: questo implica un **forte attaccamento affettivo** e di **responsabilità all'impresa**. Il distacco tipico, e a talvolta produttore, tra i manager e l'impresa che si rileva nelle aziende più grandi è molto lontano dalla logica della PMI italiana: qui la realtà viene vista spesso in continuità con la realtà familiare.

Questa dinamica può portare **aspetti positivi** e negativi. Partendo dai primi:

- il forte attaccamento porta spesso l'imprenditore/trice a **prendersi molti più rischi**, in caso di necessità, per la salute dell'impresa;
- c'è una **flessibilità nel processo decisionale** molto più accentuata che nelle grandi imprese, dove la scala gerarchica è lunga;
- si rileva una forte **propensione alla continuità e allo sviluppo della realtà** grazie ad un passaggio di consegne generazionale.

Per quanto riguarda invece gli aspetti negativi:

- forte accentramento dei ruoli** su una sola persona o gruppo di persone, con poche possibilità di scostamento;
- tendenza a riportare le **dinamiche familiari** anche all'interno delle dinamiche aziendali;
- difficoltà nel passaggio generazionale** dovuta dalla mancanza di distinzione tra ruoli familiari e aziendali;
- competenze di gestione acquisite spesso sul campo** da parte dei vertici e meno attraverso percorsi di formazione.

Diverse ricerche scientifiche e lavori di osservazione empirica hanno approfondito le **relazioni tra valori dell'imprenditore (o CEO) e cultura organizzativa, e tra cultura organizzativa e performance aziendale**: nell'articolo "CEO values, organizational culture and firm outcomes" del Journal of Organizational Behavior (Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T., 2008) ad esempio si approfondisce quanto i valori dell'imprenditore/trice possano incidere sulle performance e sulla condotta dell'azienda, grazie all'osservazione di più di 280 figure interne alle organizzazioni.

Inoltre, filoni di ricerca e corsi di formazione si stanno specializzando proprio nell'approfondire le dinamiche peculiari delle imprese familiari: ad esempio, all'Università di Torino in professor Bernardo Bertoldi, riconosciuto a livello nazionale per la sua conoscenza dell'ambito, tiene il corso "**Family business**" all'interno del corso di studi Direzione d'impresa, marketing e strategia. Dalla presentazione del laboratorio, è possibile raccogliere alcune informazioni importanti: "*Le imprese familiari rappresentano una componente rilevante del sistema industriale italiano, sono familiari più del 60% delle imprese quotate e oltre il 50% di quelle con più di 50 milioni di euro di fatturato. [...] Capire le peculiarità, le caratteristiche e le strategie di questo tipo di impresa permette di leggere in un'ottica nuova molti dei concetti che si sono appresi nel percorso di studio ed è occasione per applicarli nei molti casi concreti che saranno discussi in aula*".

Anche nelle **nuove generazioni di imprenditori/trici**, seppur con alcune evoluzioni votate ad una distribuzione più orizzontale delle mansioni, si nota un'attenzione importante verso la figura a capo o il gruppo di founder: a Torino, ad esempio, troviamo la realtà **Vento**, un **venture builder**



Fig. 16 Differenti ruoli degli imprenditori/trici

## Influenza sulla cultura d'impresa

che investe sulla formazione e la strutturazione dei founder di future imprese. Il claim infatti è **"We invest in the best italian founders"**. Si può notare quanto gli investimenti sulle aziende nascenti vengano indirizzati molto anche sulla base della figura o del team al vertice, quanto sulla redditività e innovazione del business in sé.

Infine, si può notare anche quanto l'influenza del vertice possa incidere anche sull'implementazione della CSR e quindi delle tematiche socio-ambientali nella struttura aziendale: in un articolo del 2011 di Riccardo Balzano dal titolo *"CSR in Italia e le PMI"* pubblicata sulla Rivista di etica e scienze sociali, emerge che **in media il titolare incide per il 30% all'interno delle dinamiche aziendali sulla responsabilità di implementare pratiche di CSR**. A seguire la direzione amministrativa e la direzione marketing e comunicazione, per il 16%.

**Il target di riferimento si spe-**

**cifica ulteriormente:** non solo facciamo riferimento a **PMI in Italia** ma in particolare all'**imprenditore/trice a capo**, che fa da punto di riferimento valoriale e strategico per un'efficace implementazione di pratiche socio-ambientali sostenibili.



Crediti: foto di Christina @ wocintechchat.com su Unsplash

Crediti: foto di Ryan Plomp su Unsplash



2.3

## Scala valoriale degli imprenditori\* e influenza sull'impresa: impatto socio-ambientale ancora non considerato a sufficienza

Crediti: foto di William Warby su Unsplash

Dal momento che, come abbiamo visto, la figura dell'imprenditore/trice influenza fortemente l'impresa di cui è a capo, diventa rilevante **osservare la scala valoriale di queste figure per capire se e come eventualmente incidere**. Con scala valoriale intendiamo **l'insieme dei valori che caratterizzano una persona** e che derivano dal contesto culturale e sociale di nascita e crescita, dalla propria formazione, dalle esperienze fatte ecc.

Questo insieme di valori **non è immutabile**, almeno non del tutto, e può variare nel tempo a seconda delle influenze sulla persona derivanti da stimoli esterni e quindi da considerazioni interne: **la sensibilità alle questioni sociali e ancora di più ambientali**, ad esempio, a parte rare e fortunate eccezioni, **si sta sviluppando e diffondendo solo negli ultimi anni** e questo vale non solo per la categoria degli imprenditori/trici. Si tratta di un'attenzione e di un valore che necessita ancora di una spinta divulgativa, vista anche l'urgenza con le quali le questioni si stanno presentando, affinché vengano prese le corrette decisioni e innescata la **giusta transizione verso un presente e un futuro più sostenibili**.

Fatte queste considerazioni, proviamo a delineare nei prossimi paragrafi il posizionamento nella scala valoriale degli imprenditori/trici italiane dei temi di sostenibilità sociale, ambientale e di governance sulla base di studi scientifici e osservazioni empiriche raccolte.

Per prima cosa, abbiamo provato a definire se esiste una **correlazione tra le caratteristiche della persona** (età, genere, livello di istruzione ecc.) **e lo sviluppo di una sensibilità socio-ambientale**: lo studio *"The influence of CEO characteristics on corporate environmental performance of SMEs: Evidence from Vietnamese SMEs"* (Minh Trana, N., Thi Pham, B., 2020) si concentra sull'ipotesi di influenza sulle performance am-

bientali delle PMI ad opera degli attributi principalmente di tipo demografico dell'imprenditore/trice a capo. Di seguito riportiamo un breve riassunto di quanto emerso:

- **influenza del genere**: c'è una correlazione positiva tra il genere femminile e l'adozione di pratiche di CSR;
- **influenza dell'età**: emerge che all'avanzare dell'età dell'imprenditore/trice, che spesso coincide con una maggiore stabilità del business, ci possa essere una maggiore attenzione ai temi socio-ambientali visto il diminuire delle pressioni interne ed esterne. Un giovane imprenditore/trice infatti, nonostante spesso abbia una maggiore sensibilità a queste tematiche, tende a concentrarsi maggiormente su investimenti che possano avere un ritorno nel breve periodo per soddisfare la richiesta di risultati del mercato;
- **influenza del livello di istruzione**: c'è una correlazione positiva tra un alto livello di istruzione e un'attenzione maggiore verso tematiche socio-ambientali;
- **influenza delle connessioni politiche**: è certo che l'orientamento politico e le relative connessioni che si generano possano influire sui valori e sulle scelte di un'imprenditore/trice. Non ci sono evidenze scientifiche a livello italiano di orientamenti o partiti che spingano maggiormente sulle tematiche socio-ambientali: tuttavia, a partire an-

che dalle osservazioni fatte nello studio su altri contesti nazionali, sembra che ci sia una correlazione positiva tra i partiti con un orientamento progressista e l'attenzione alle questioni socio-ambientali;

- **influenza dell'etnia**: c'è una correlazione positiva tra l'appartenenza dell'imprenditore/trice a minoranze etniche e l'attenzione a temi socio-ambientali.

Se volessimo provare a generare "in provetta" il CEO che potenzialmente potrebbe sviluppare un'attenzione maggiore per le questioni socio-ambientali, questi avrebbe queste caratteristiche di partenza: **donna, età matura, alto livello di istruzione, orientamento politico progressista e appartenente a una minoranza etnica**.

Abbiamo esaminato il **contesto imprenditoriale italiano** per capire quali fossero le caratteristiche più diffuse e confrontarle con quelle ideali appena viste. Ne emerge, osservando i dati raccolti nel *"RAPPORTO SULLE IMPRESE 2021. STRUTTURA, COMPORTAMENTI E PERFORMANCE DAL CENSIMENTO PERMANENTE"* a cura dell'Istat, che:

- **genere**: quasi il 70% del tessu-

to imprenditoriale è costituito da uomini, anche se tra 2012 e il 2019 le donne indipendenti sono cresciute del 2% e gli uomini diminuiti del 7.5%;

- **età**: il 51% degli imprenditori ha almeno 50 anni. Tra il 2012 e il 2019 questa quota è cresciuta di 11 punti percentuali. Inoltre, numerose aziende stanno attraversando o dovranno attraversare nel prossimo futuro un passaggio generazionale che abbasserà l'età media;
- **livello di istruzione**: l'istruzione media degli imprenditori è cresciuta da 11,35 anni pro capite nel 2011 fino a 12,7 nel 2019 (circa formazione superiore).

Più difficile invece è definire l'orientamento politico: è stato possibile reperire un dato relativo alla rilevazione Atlante Politico realizzata da Demos & Pi per La Repubblica nel 2014 che registra un'**intenzione di voto degli imprenditori/trici per i partiti conservatori del quasi 40%**.

Per quanto riguarda infine l'appartenenza a **minoranze etniche, nel contesto imprenditoriale italiano è necessario fare una precisazione**.

Il protagonismo della cittadinanza non comunitaria è sicuramente rilevante in Italia, sono

infatti circa 490 mila le imprese guidate da cittadini extra UE, pari all'8% delle imprese del Paese (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Rapporto annuale sulla presenza dei migranti*, 2020): tuttavia, la rappresentanza di queste minoranze all'interno di enti aggregatori di imprese e in generale del mondo imprenditoriale è ancora generalmente limitata e difficile da tenere in considerazione in questa ricerca.

Quindi, provando a generalizzare, in media un imprenditore italiano potrebbe avere le seguenti caratteristiche: **uomo, età matura ma in cambiamento dovuto al passaggio generazionale imminente, livello di istruzione medio e orientamento politico conservatore.**

Si tratta sicuramente di un'estremizzazione e una generalizzazione che però aiuta a comprendere quanto le caratteristiche personali dell'imprenditore/trice possano inci-

dere fortemente sulla condotta dell'impresa e **quanto il contesto italiano sia per natura meno propenso ad una spinta verso un'attenzione alle tematiche socio-ambientali.**

Lasciando per un attimo da parte questa questione e tornando a una visione più generale, nel 2011 un gruppo di ricercatori e ricercatrici dell'Università di Parma hanno portato avanti uno studio dal titolo *"PMI E RESPONSABILITÀ SOCIALE: UN'ANALISI EMPIRICA NEL CONTESTO ITALIANO"* (Balluchi, F., Furlotti, K., Petruzzello, A.) con l'obiettivo di verificare la sensibilità di un campione di imprese verso i temi della responsabilità sociale attraverso una serie di interviste qualitative. Nelle conclusioni, è possibile leggere quanto segue: *"Le PMI, soprattutto quelle di modeste dimensioni, per una sorta di "resistenza culturale" legata da un lato alla non consapevolezza dei vantaggi derivanti dall'implementazione di strategie di RSI e, dall'altro, a un*

*atteggiamento passivo rispetto alle tematiche aventi rilevanza sociale non gestiscono in modo strutturato le loro attività di responsabilità sociale e non forniscono, al riguardo, una comunicazione adeguata, rivelando la necessità di attuare percorsi di formalizzazione e valorizzazione di scelte e comportamenti di RSI che caratterizzano e qualificano l'impresa stessa e il suo operare (Perrini, Pogutz e Tencati, 2006; Russo e Tencati, 2006; Del Baldo 2006 e 2010)".*

Dai risultati delle interviste vengono inoltre tratte alcune osservazioni utili anche per la nostra ricerca:

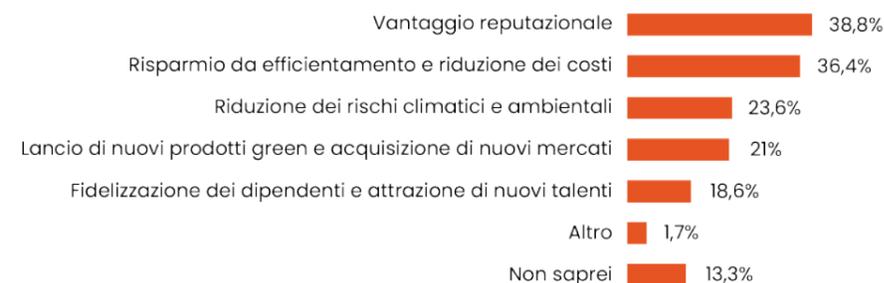
- la **dimensione aziendale influisce positivamente** sull'implementazione di strategie di CSR;
- l'**attenzione degli imprenditori è rivolta prima di tutto ai lavoratori**, poi all'ambiente e infine alla supply chain, seppur con poche iniziative;
- forte collegamento con il territorio di prossimità attraverso **iniziative filantropiche non ancora strutturate**;
- **conoscenza del tema generalmente scarsa**;
- le pratiche di CSR non sono ancora strutturate ma fanno riferimento ad una **propensione personale dell'imprenditore/trice.**

Lo studio di riferimento appena citato è considerabile ormai datato ma ci dà una **visione empirica e interessante dell'attitudine degli imprenditori/trici italiani.**

Fortunatamente, **la situazione sta pian piano evolvendo** e, da rilevazioni più recenti, è possibile registrare una maggiore sensibilizzazione su questi temi dovuta anche da forti spinte dall'alto e dalla presenza di sempre maggiori fondi pubblici e privati a sostegno di pratiche socio-ambientali sostenibili.

Nel *"Rapporto Welfare Index 2021"* di Generali Italia, si registra una **consapevolezza crescente riguardo ad esempio al livello**

### Principali opportunità aziendali legate a una maggiore attenzione alla sostenibilità



PMI coinvolte nell'indagine: 415

**Fig. 18** Opportunità legate a una maggiore attenzione alla sostenibilità  
Crediti: Forum per la finanza sostenibile, Cerved Group e Cerved Rating Agency (2022)

**di welfare aziendale**, che risulta elevato per il 21% di imprese rispetto al 9,7% del 2016: come già sottolineato, **gli investimenti a sostegno del benessere dei lavoratori era già uno dei punti più considerati dagli imprenditori/trici italiane.** Capiamo come ci sia comunque molto lavoro da fare per favorire la sensibilizzazione, soprattutto sulle altre tematiche relative alla CSR.

La consapevolezza è in crescita ma **la valutazione degli impatti derivanti dalle pratiche è ancora un'azione poco considerata**, seppur fondamentale per quantificare la portata e gli effetti di questi investimenti: poco meno del 20% delle imprese con almeno 10 addetti dichiara di aver fatto una valutazione delle misure adottate per il benessere lavorativo e/o delle iniziative di interesse collettivo nel triennio 2016-2018. Chi lo ha fatto, ha utilizzato prevalentemente solo strumenti di tipo qualitativo (13,9%), il 2,2% solo strumenti quantitativi e il 3,6% entrambi. (*RAPPORTO SULLE IMPRESE 2021 STRUTTURA, COMPORTAMENTI E PERFORMANCE DAL CENSIMENTO PERMANENTE*, Istat, 2021).

Infine, rispetto agli investimenti relativi alla **sostenibilità ambientale e di governance**, oltre il 45% dei dirigenti e manager intervistati nel rapporto *"PMI ita-*

*liane e transizione ecologica. Profili ESG e finanza sostenibile"* (Forum per la finanza sostenibile et al., 2022), dichiara che essa riveste un ruolo **"importantissimo" o "molto importante" in azienda e che guida le scelte strategiche e di investimento.**

L'importanza accordata a questi temi è correlata anche alle **pressioni subite dalle PMI sulle questioni di sostenibilità**, da parte di clienti (altre aziende o utenti finali), fornitori, banche e investitori e in parte i dipendenti stessi.

Molto interessante è inoltre l'**analisi realizzata sui principali rischi** (Fig. 17) e **opportunità** (Fig. 18) **derivanti da una maggiore attenzione verso la sostenibilità.**

È difficile fare una stima quantitativa di sensibilizzazione rispetto agli altri valori considerati strategici per gli imprenditori/trici italiani. Tuttavia, da letture e analisi empiriche di canali di comunicazione di enti aggregatori di imprese e rappresentanti della categoria imprenditoriale, è possibile registrare alcune tematiche preponderanti.

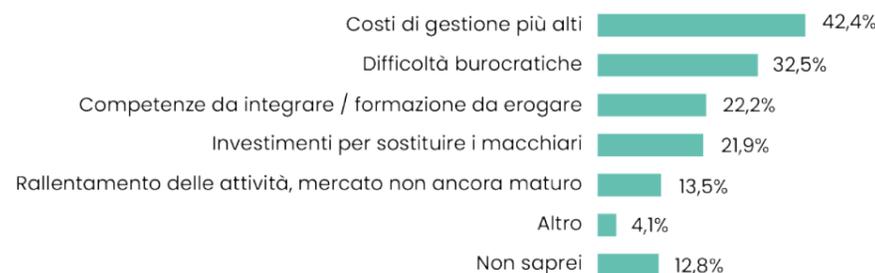
Ad esempio, in un'intervista del 2016 all'allora vice presidente Piccola Industria nazionale con delega alla cultura d'impresa e alla legalità Rosario Amarù, possiamo leggere: **"Visione strategica, legalità, flessibilità, intuito,**



20° Forum per la Finanza Sostenibile  
Crediti: Forum per la Finanza Sostenibile (n.d.)

**propensione al cambiamento e al rischio, innovazione e responsabilità** sono le qualità riconosciute e premiate dal mercato, in grado di accrescere fatturato e utili". Per non dimenticare **competenza e qualità**, da sempre cavallo di battaglia del Made in Italy e non solo.

### Principali rischi aziendali dovuti a una maggiore attenzione alla sostenibilità



PMI coinvolte nell'indagine: 415

**Fig. 17** Rischi dovuti ad una maggiore attenzione alla sostenibilità  
Crediti: Forum per la finanza sostenibile, Cerved Group e Cerved Rating Agency (2022)

Crediti: OGR Tech Venture Builder



## 2.4

# Percorsi di crescita e formazione di imprenditori\* emergenti: sostenibilità socio-ambientale tema poco rilevante

Crediti: Gary Burchell

Come osservato anche nei sottocapitoli precedenti, il **passaggio generazionale** e la **nascita di nuove imprese** (ad esempio startup) sono fenomeni in crescita in Italia e non solo: gli imprenditori/trici emergenti acquistano un ruolo di peso nel panorama aziendale.

Sempre di più, a differenza del passato, **nascono e si sviluppano percorsi di crescita e formazione più o meno specifici dedicati alle future figure dirigenziali:**

dato importante in quanto spesso la preparazione di queste figure in passato era attribuita, come già visto, all'esperienza diretta sul campo e al passaggio diretto di valori e competenze da una generazione all'altra.

Questo sottocapitolo è dedicato a capire **quanto le tematiche socio-ambientali vengano affrontate in questi percorsi** e quindi quanta importanza venga loro rivolta: questo ci aiuterà a capire in quale misura gli imprenditori/trici emergenti si affaccino sul mercato con una consapevolezza spiccata.

Innanzitutto, proviamo a delineare la **differenza tra percorsi qui definiti di crescita e di formazione**. Con i primi intendiamo

**percorsi di capability building ed empowering, proposti da acceleratori e/o incubatori o simili**, che hanno l'obiettivo di accompagnare i futuri imprenditori/trici nel processo di creazione della propria impresa.

Con i secondi intendiamo invece dei **corsi di studio di qualsiasi natura e livello erogati da enti di formazione riconosciuti come università e simili**, che hanno l'obiettivo di trasferire conoscenze e sviluppare competenze di base e avanzate.

Per fare un'analisi corretta dei percorsi di crescita inoltre, è necessario **definire cosa si intenda per acceleratori e incubatori e quali siano le differenze**. Entrambi sono enti che rivolgono le loro attività in maniera specifica ad

## Nuove generazioni di imprenditori\*

aziende nascenti, o startup, con forte componente innovativa e le accompagnano nello sviluppo dell'idea imprenditoriale erogando servizi di consulenza, capacity building, supporto alla ricerca di fondi, servizi legali e di amministrazione ecc. Si tratta di enti di recente nascita e sviluppo in Ita-

agli imprenditori/trici emergenti all'interno di questi enti, facciamo riferimento ad uno studio realizzato dal Social Innovation Monitor del Politecnico di Torino nel 2022 che ne mappa, tra le altre cose, tutte le tipologie di attività e il loro peso sul totale (Fig. 19).

Come si può facilmente no-

Rilevanza dei servizi offerti dagli incubatori

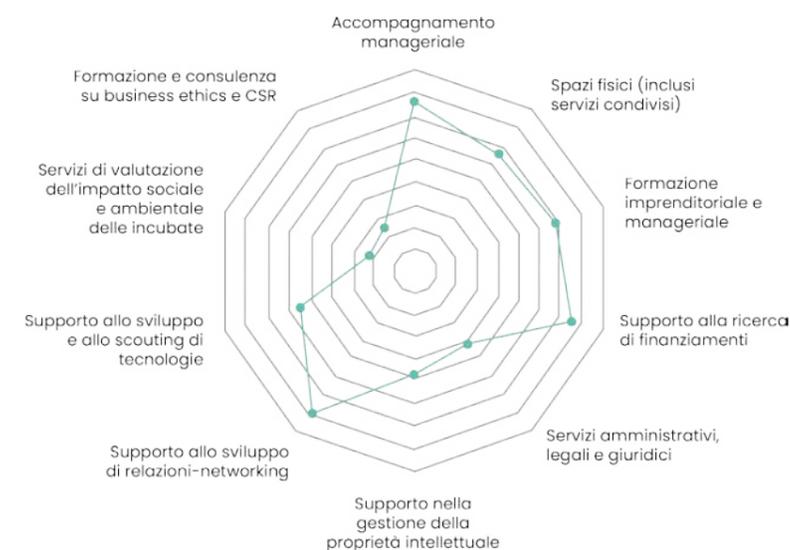


Fig. 19 Servizi erogati da incubatori e acceleratori  
Crediti: Landoni P. et al. (2022), rielaborazione dell'autrice

lia, visto anche la recente definizione legislativa del concetto di startup.

Tuttavia, l'incubatore appunto **incuba persone e idee**, nel senso che ne favorisce la crescita e lo sviluppo dal punto di vista del business. L'acceleratore invece **accelera modelli di business e tecnologie**, nel senso che ne velocizza il progresso. Spesso questa differenza è sfumata o, nello stesso ente, convivono le due nature.

**In Italia ci sono circa 240 tra incubatori e acceleratori** e il 55% di questi è distribuito nell'Italia settentrionale (*REPORT SUGLI INCUBATORI/ACCELERATORI ITALIANI*, Social Innovation Monitor, 2022): in particolare, **il Piemonte ne ha 15** (posizionandosi al sesto posto).

Tornando alla presenza di servizi di formazione e crescita rivolti

**le due tipologie di servizi meno presenti all'interno degli incubatori e degli acceleratori sono relativi alle questioni socio-ambientali e alla sostenibilità delle imprese**, ossia: servizi di valutazione dell'impatto sociale e

## Evoluzioni nella formazione

ambientale delle incubate e formazione e consulenza su business ethics e CSR.

**Gli incubatori infatti oggi ritengono poco rilevante e poco strategico**, per se stessi e per le proprie incubate, **offrire questo tipo di servizi**: il mercato e gli investitori che decidono di supportare le startup e le nuove imprese richiedono che esse siano preparate dal punto di vista manageriale e pronte a definire strategie di business vincenti, senza però valorizzare le questioni socio-ambientali.

Sul fronte dei **percorsi di formazione** universitari e non solo la situazione è in evoluzione e queste tematiche sono sempre più presenti e incisive, anche con corsi dedicati (un esempio interessante è il **Master Executive in Disability Management** della SAA - School of Management dell'Università di Torino nato nel 2023 che forma i facilitatori delle dinamiche di inclusione nelle imprese di persone con disabilità).

Un'altro tema emergente nel-

la formazione dei futuri manager è la crescita non solo delle competenze e delle hard skills, quanto lo sviluppo della persona e delle soft skills: ne è un esempio: ne è un esempio **Humanities for Business**, la nuova area tematica aperta nel 2023 dalla Graduate School of Management del Politecnico di Milano. All'interno è possibile trovare il **Percorso Executive in Spiritualità e Management che, come si legge nella pagina dedicata, "tratta gli aspetti intangibili nell'ambito lavorativo, tra cui quello della spiritualità, e per questo è rivolto a chi ha responsabilità di gestione di persone e organizzazioni. Questi aspetti, non misurabili e quasi impercettibili, hanno un peso enorme. Un CEO di successo disse che le cose che contano veramente sono quelle che non puoi toccare, che sfuggono ai normali sistemi di controllo e di pianificazione, ma che sono determinanti per il successo, o l'insuccesso, di un'impresa"**.

Come si può notare, esistono esempi di buone pratiche molto interessanti e che sviluppano nuove competenze in contesti dove questa sensibilità non è ancora attecchita.

Infine, nel campo della gender equality e dell'inclusività ad esempio, si definisce **soffitto di cristallo**:

**"L'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappone come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni"**

(Treccani 4, n.d.)

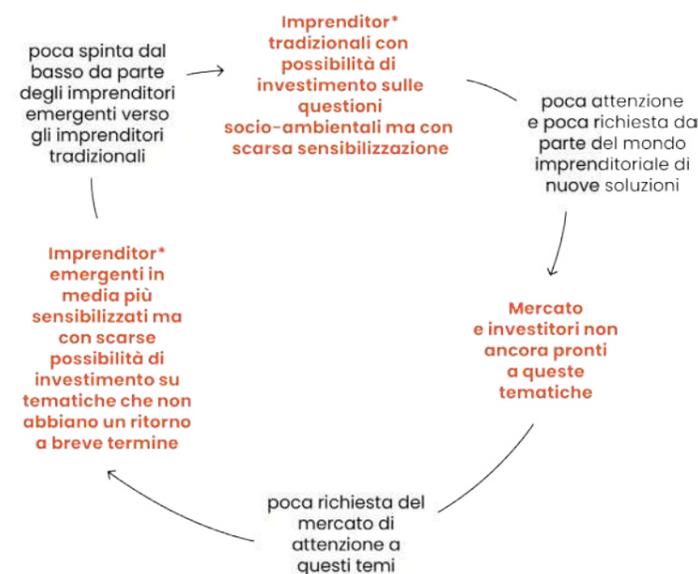


Fig. 20 Loop del mercato

Questi ultimi due sottocapitoli ci hanno forse permesso di delineare il corrispondente del soffitto di cristallo della gender equality per le questioni socio-ambientali. Si potrebbe infatti concludere con la delineazione di un **loop** (Fig. 20) che **deve in qualche modo essere spezzato** per riuscire ad implementare correttamente delle pratiche socio-ambientali positive nel mondo imprenditoriale.

È difficile individuale, vista la sua natura, l'inizio di questo loop: quindi decidiamo di provare ad incidere sull'imprenditore/trice tradizionale vista la portata numerica di riferimento e quindi l'impatto.

Crediti: foto di Werner Du plessis su Unsplash



2.5

## Tipologie di approcci all'innovazione

Crediti: foto di Kvalifik su Unsplash

Se con innovazione intendiamo "ogni novità, mutamento, trasformazione che modifichi radicalmente o provochi comunque un efficace svecchiamento in un ordinamento politico o sociale, in un metodo di produzione, in una tecnica" (Treccani 5, n.d.), possiamo dire che **la risposta a bisogni socio-ambientali da parte delle imprese è considerabile una tipologia di innovazione**, ambientale, sociale e di governance. Spesso infatti, questi bisogni sono nuovi ed emergenti in quanto de-

rivanti da contesti e comunità finora non prese in considerazione.

Non è difficile immaginare che gli imprenditori/trici si avvicinino all'innovazione e la attuino con **modalità, consapevolezza e tempistiche differenti** gli uni dagli altri: questo porta ad una propensione e alla diffusione di pratiche innovative non omogenea ma comunque interessante.

Possiamo distinguere le tipologie di innovazione sulla base di **cosa benefici di un processo di innovazione e come venga innovato**.

Quindi, tipologie sulla base dell'oggetto o contesto innovato in azienda:

- **di prodotto o servizio;**
- **di processo o metodo;**

- **di sistema;**
- **di marketing;**
- **di governance;**
- **sociale;**
- **tecnologica;**
- **ambientale.**

Tipologie sulla base delle metodologie di innovazione applicate in azienda:

- **radicale**, che creano un servizio, un prodotto o un processo del tutto nuovo e non esistente in precedenza;
- **incrementale**, che migliorano un prodotto, un servizio o un processo già esistenti.

Solitamente, **quest'ultima tipologia è la preferibile per le PMI** in quanto non elimina quanto già fatto finora ma tende ad adattarlo e migliorare l'esistente: si tratta

di una modalità che non mette in allarme l'imprenditore/trice in quanto sente ancora di poter conservare i progressi fatti fino a quel momento.

Nel 2017, l'agenzia di design internazionale IDEO delineò i **sei elementi che caratterizzano le imprese innovative** (Fig. 21).

La prima caratteristica fondamentale è il **purpose**, ossia la motivazione ultima che spinge l'impresa e l'imprenditore/trice ad intraprendere un processo di innovazione. Sulla base della motivazione, si delineano anche **diverse modalità di approccio, dalla meno alla più decisa e determinata**.

Francis Bacon, filosofo, saggista e statista, nel suo "The New Organon" del 1620 ci dice "Gli uomini dell'esperimento sono come la **formica**, raccolgono e usano solo; i ragionatori assomigliano ai **ragni**, che fanno ragnatele dalla loro stessa sostanza. Ma l'**ape** prende una via di mezzo: raccoglie il suo materiale dai fiori del giardino e del campo, ma lo trasforma e lo digerisce con un potere proprio".

Proviamo a definire meglio i profili delineati:

- **formica**: l'innovatore che raccoglie fatti e dati, ma la sua capacità di costruire un'interpretazione esaustiva e coerente del materiale raccolto risulta limitata;
- **ragno**: tende a elaborare modelli concettuali basati su idee innovative senza sperimentarli nella realtà per dimostrarne la sostenibilità e la desiderabilità;
- **ape**: basandosi sulla realtà, esplora una varietà di mondi e modelli complementari,

arricchendosi di conoscenze trasversali, esperienze e schemi provenienti da diversi ambiti. Questo processo di ricerca e integrazione gli consente di costruire qualcosa di veramente nuovo, mettendo tutto insieme in un sistema unificato attraverso la saggezza dell'esperienza e l'interpretazione acuta.

A partire dall'approccio adottato, che deriva molto dall'attitudine personale dell'innovatore, si potranno delineare **diversi gradi di presenza dell'innovazione in azienda**:

- imprese con **innovazione nulla**;
- imprese con **innovazione scarsa**;
- imprese con **innovazione per immagine**, quando la motivazione che spinge a portare avanti processi di innovazione è unicamente il ritorno di immagine che ne potrebbe derivare;
- imprese con **innovazione nascosta**, quando esiste e viene applicata ma è difficile da percepire all'esterno o addirittura all'interno non viene riconosciuta come tale;
- imprese con **innovazione elevata**.

Come abbiamo visto alcuni capitoli fa, **le caratteristiche demografiche possono incidere sull'attitudine degli imprenditori/trici alle questioni socio-ambientali e all'innovazione**: si registra in generale una maggiore sensibilizzazione alle questioni ambientali per le generazioni più recenti, vista la forte comunica-

zione e diffusione (vedi la giovane attivista per il clima Greta Thunberg e i movimenti da lei ispirati come Fridays for Future) che si fa di questi temi e l'urgenza percepita negli ultimi anni a causa dei cambiamenti climatici evidenti.

**Anche la natura del business può influenzare la spinta verso la sostenibilità e l'innovazione**: ad esempio, le imprese **B2C (business to consumer)** che hanno come clienti diretti i fruitori dei propri prodotti o servizi sono generalmente maggiormente esposti all'osservazione del pubblico e quindi anche più attente. Le aziende **B2B (business to business)**, che definisce il commercio interaziendale) invece potrebbero subire meno pressioni dirette sulla propria condotta e quindi ritardare nell'adozione di queste pratiche.

Questo non vuol dire che la CSR sia più utile e applicata dalle imprese B2C, ma indica semplicemente una potenziale diversa attitudine dovuta proprio alle caratteristiche del business.

Concludiamo attenzionando anche questi fattori per il corretto approccio all'innovazione e quindi anche alla sostenibilità nelle imprese.

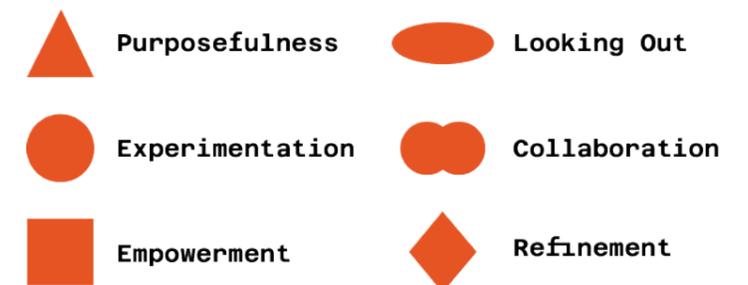


Fig. 21 Caratteristiche di un'impresa innovativa  
Crediti: IDEO (2017), rielaborazione dell'autore

Crediti: foto di Nathan Anderson su Unsplash



2.6

## Buone pratiche in Italia: i game changer della responsabilità socio-ambientale

Crediti: foto di christy jacob su Unsplash

In questo sottocapitolo proveremo a delineare **alcuni profili interessanti di realtà imprenditoriali tradizionali (PMI) ed emergenti (startup)** che portano avanti pratiche di CSR: li definiremo **game changer** in quanto **figure di spicco trainanti per il mercato** che dimostrano come queste iniziative possano generare anche nuove economie.

Denunciamo subito il fatto che, per quanto è possibile sapere, **nessuna delle realtà che cite-**

**remo si è avvalsa di consulenze di design per la realizzazione di queste strategie:** come si può evincere infatti, uno dei driver trainanti di questa tesi è proprio il fatto che le PMI italiane ad oggi, a parte pochi rari casi, non vedono ancora nella disciplina del design una risorsa importante per lo sviluppo di strategie di sostenibilità socio-ambientale. L'obiettivo è invece quello di **provare ad avvicinare questi due mondi, vedendo da un lato una domanda e dall'altro un'offerta.**

Possiamo tuttavia dire che **l'imprenditore/trice a capo di queste realtà ha in qualche modo effettuato una scelta**, tra il mantenere lo status quo della propria azienda e l'intraprendere un percorso di transizione: la scelta, la messa in discussio-

ne e la ricerca di un equilibrio tra più fattori sono considerabili processi del design thinking ed **estremizzando potremmo dire che tra i tanti ruoli ricoperti dagli imprenditori/trici c'è anche quello di design strategist**, ossia un progettista che formula e sviluppa la strategia per la propria organizzazione.

Sempre allo stesso mondo ed estremizzando, **potremmo dire che il founder e CEO di uno studio di design è un'imprenditore/trice**, avendo le stesse responsabilità e spesso ruoli da performare: questa dicotomia verrà fuori in maniera preponderante nell'**analisi delle interviste fatte a imprenditori/trici e testimoni privilegiati**, tra cui designer founder di studi.

Esiste una **sovrapposizione di ruoli** che un domani potrebbe essere sfruttata per avvicinare, culturalmente e professionalmente, questi due mondi.

Detto questo, passiamo alle buone pratiche: per ciascuna categoria, porteremo **tre esempi significativi per le tre sfere di intervento relative alla ESG** (Environment, Social, Governance) già citate in precedenza. Questo ci ha aiutato a guidare la ricerca e a facilitarne la successiva restituzione. Di seguito i contenuti delle tre categorie:

- **Environment:** aspetti di tutela ambientale come riduzione delle emissioni, salvaguardia delle acque e diminuzione dei rifiuti;
- **Social:** aspetti sociali come il rispetto dei diritti umani, welfare, inclusione e parità di genere;
- **Governance:** aspetti di governance come etica, tutela della privacy, gestione della supply chain.



Bosco Monini  
Crediti: foodweb.it (2022)

## Esempi tra le PMI

### Environment Monini S.p.a.

vuole condividere con la filiera.

- **Settore merceologico:** Produzione di oli e grassi animali grezzi o raffinati (ATECO 104)
- **Core business:** Produzione di olio di oliva per uso alimentare
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Anno di fondazione:** 1920
- **N.dipendenti\*:** 111 (2023)
- **Fatturato\*:** € 165.842.002,00 (2022)
- **CEO:** Zefferino Francesco Monini
- **Sede principale:** Spoleto (Perugia)
- **Sito internet:** [www.monini.com](http://www.monini.com)
- **Progetti da segnalare**

### Bosco Monini

Progetto che prevede la piantumazione di nuovi alberi, in particolare ulivi, per contribuire a compensare l'impatto ambientale delle attività aziendali e promuovere la riforestazione. La piantumazione di ulivi nel "Bosco Monini" è mirata anche a promuovere la biodiversità e preservare il paesaggio rurale caratteristico delle regioni italiane in cui si coltivano ulivi e rappresenta il modello di olivicoltura che l'azienda

### Il futuro dell'olio italiano: moderno e sostenibile

Rapporto sviluppato dal think tank internazionale The European House - Ambrosetti che contiene sei idee concrete e operative volte a delineare un futuro di progresso e sviluppo per l'industria olivicolo-olearia italiana, un settore di prestigio del made in Italy e un elemento strategico per una

transizione sostenibile nel panorama agroalimentare europeo: promuovere un sistema agricolo a più olivicolture, favorire la creazione di sinergie tra università, organizzazioni di produttori e imprese, pagare il giusto prezzo a tutti gli attori della filiera, ridurre gli impatti ambientali delle attività produttive, fare educazione alimentare sul valore nutrizionale dell'olio d'oliva, promuovere la certificazione di un olio extra vergine premium.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

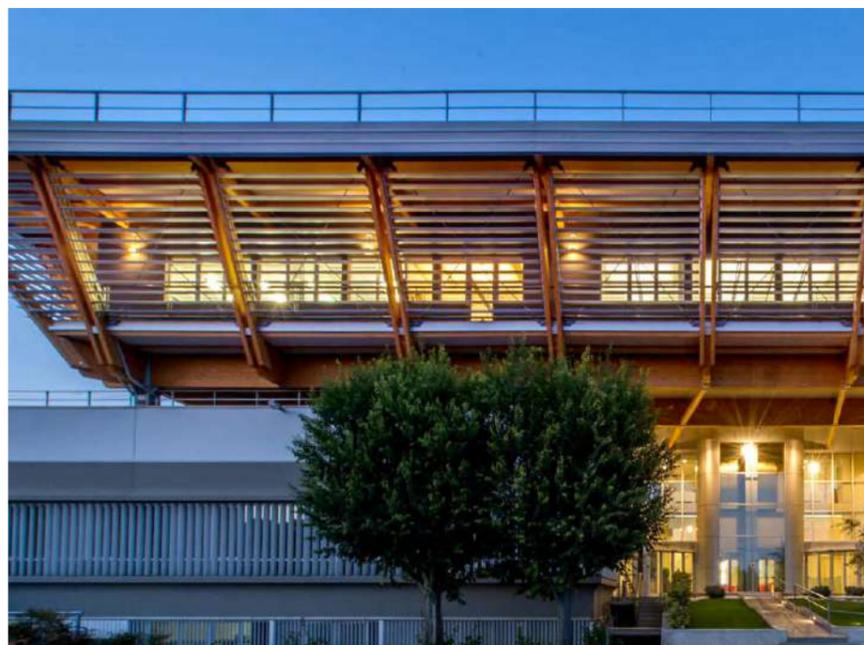
- 2021, Welfare Champion del Welfare Index Pmi di Generali Italia
- 2022, azienda Leader della Sostenibilità in Italia (Statista/Sole24Ore)
- 2023, Future Respect Index di Consumer Lab

### Social OMB Saleri S.p.a. Società Benefit

- **Settore merceologico:** Fabbricazione di altri rubinetti e valvole (ATECO 2814)
- **Core business:** Produzione di valvole per la gestione del gas
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Anno di fondazione:** 1980
- **N.dipendenti\*:** 238 (2023)
- **Fatturato\*:** € 71.846.171,00 (2022)
- **CEO:** Paride Saleri
- **Sede principale:** Brescia
- **Sito internet:** omb-saleri.it
- **Progetti da segnalare**

#### Incentivi alla mobilità sostenibile per i dipendenti

Nel parcheggio aziendale è stata inserita una piccola flotta di e-bike a disposizione dei dipendenti che possono e desiderano muoversi e raggiungere la sede in bicicletta. In alternativa, è pre-



Sede OMB Saleri  
Crediti: Brescia Today (n.d.)

visto il cashback di un euro al giorno per chi viene al lavoro in bici, monopattino o carpooling.

#### Academy interna in collaborazione con l'Università Bocconi

Dopo aver collaborato con l'Università degli Studi di Milano in un progetto sperimentale nel 2019, Omb ha introdotto la propria Academy per promuovere l'apprendimento continuo. Dal 2019, il personale interno e consulenti esterni hanno tenuto 61 corsi durante l'orario lavorativo, con il 71% dei dipendenti che vi hanno partecipato attivamente. Le lezioni si focalizzano principalmente su questioni tecniche, qualitative e organizzative. Inoltre, il pacchetto formativo comprende opportunità di studio all'estero per le posizioni che richiedono una padronanza dell'inglese a livello fluente. L'azienda sta anche prendendo in considerazione l'insegnamento di altre lingue straniere, dato che l'espansione dell'uso dell'idrogeno sta facendo conquistare definitivamente il mercato internazionale.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

- 2022, Impresa Sostenibile, ISole24Ore
- 2023, SDA Bocconi Best Performance Award

### Governance MySecretCase S.r.l.

- **Settore merceologico:** Commercio al dettaglio di qualsiasi tipo di prodotto effettuato via internet (ATECO 47911)
- **Core business:** E-commerce di sextoys
- **Tipologia di commercio:** B2C
- **Anno di fondazione:** 2014
- **N.dipendenti\*:** 16 (2023)
- **Fatturato\*:** € 10.200.643,00 (2022)
- **CEO:** Norma Rossetti
- **Sede principale:** Milano
- **Sito internet:** www.mysecretcase.com
- **Progetti da segnalare**



Reparto R&D OMB Saleri  
Crediti: Albatros Film (n.d.)

**MySecretCase**  
@MySecretCase  
Per noi la privacy è importante!  
Pacco 100% anonimo solo su #MySecretCase



Post Twitter  
Crediti: MySecretCase (2019)

#### Investimenti a misura di PMI

#### Consegna di pacchi anonimizzati

L'azienda, vista anche la tipologia di prodotti venduti, ha una forte attenzione per la privacy e la sicurezza nel trattamento dei dati del cliente. Il tipo di vendita è portato avanti esclusivamente online e i pacchi arrivano al cliente del tutto anonimizzati, per favorire un acquisto più sereno.

I prodotti vengono spediti in un pacco di cartone color avana senza loghi né riferimenti al contenuto: come mittente non viene riportato MySecretCase, bensì il loro servizio di logistica che non è in alcun modo riferibile all'azienda.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

- 2021, Diversity Brand Index (tra le prime 20 imprese)

## Esempi tra le startup

### Core business per i bisogni nascenti

Per quanto riguarda le startup, si può notare come alcune di queste abbiano costruito il proprio core business sulla risposta a bisogni socio-ambientali.

#### Environment Biova Project

- **Settore merceologico:** Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle altre scienze naturali e dell'ingegneria (ATECO 721909)
- **Core business:** Produzione di birra da scarti del pane
- **Tipologia di commercio:** B2C/B2B
- **Anno di fondazione:** 2019
- **N.dipendenti\*\*:** 0-4
- **Incubata presso:** i3P e Socialfare
- **Soci\*\*:** Emanuela Barbano, Franco Dipietro
- **Sede principale:** Torino



Birra prodotta a partire da scarto del pane  
Crediti: Biova Project (n.d.)

- **Sito internet:** www.biova-project.com
- **Progetti da segnalare**

#### Manifesto e core business

Biova Project si occupa di ridurre gli sprechi alimentari tramite la creazione di prodotti che seguono i principi dell'economia circolare e dell'upcycling: la loro birra viene prodotta a partire da pane invenduto da punti vendita che partecipano all'iniziativa. Inoltre, ha stretto accordi con partner locali (es. supermercati, ristoranti e associazioni di categoria) al fine di produrre linee di birra dedicate e brandizzate. Sono stati riconosciuti con la certificazione B corp.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

-

#### Social Unobravo S.r.l.

- **Settore merceologico:** Produzione di software non connesso all'edizione (ATECO 6201)
- **Core business:** Servizio di psicologia online che accompagna l'utente nella ricerca del terapeuta più corretto
- **Tipologia di commercio:** B2C
- **Anno di fondazione:** 2020
- **N.dipendenti\*\*:** 50-249
- **Incubata presso:** Socialfare
- **Soci\*\*:** Danila De Stefano, Antonella Cappello, Angela Piccolo, Laura Morelli, Jessica Di Stefano, Giuseppe Di Francesco, Miriam Pagano, Ilaria Nassa, Linda Lelli, Nicoletta Pezza, Lorenzo Panizza, Antonio Maggianu, Noemi Francesca Tediosi, Lara Galvani, Anna Chiara Salsano, Giammarco Ubodi, Andrea Negri, Erica Bigi
- **Sede principale:** Castelnuovo di Napoli (NA)
- **Sito internet:** www.unobravo.com



Materiale promozionale Unobravo  
Crediti: Life Gate (n.d.)

- **Progetti da segnalare**

#### Manifesto e core business

Unobravo si propone come punto di riferimento affidabile, competente, empatico e accessibile per aiutare le persone a raggiungere il proprio benessere psicologico e supportarle nella crescita personale. L'approccio innovativo è basato sul provare ad abbattere lo stigma legato ai temi della salute mentale e proporre un servizio accessibile, anche a livello economico.

Il fatto di offrire i servizi di assistenza online permette a chiunque abbia accesso a devices tecnologici di poter usufruire dei percorsi.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

- 2021, Premio Startup call "Forti Insieme" promossa da Pantene e Chiara Ferragni
- 2022, certificazione Great Place To Work per l'anno 2022-2023

#### Governance Appcycled S.r.l.

- **Settore merceologico:** Produzione di software non connesso all'edizione (ATECO 6201)
- **Core business:** Piattaforma digitale che consente di scoprire i migliori stilisti di moda upcycled e di acquistare i capi unici, inimitabili e sostenibili

prire i migliori stilisti di moda upcycled e di acquistare i capi unici, inimitabili e sostenibili

- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Anno di fondazione:** 2021
- **N.dipendenti\*\*:** non disponibile
- **Incubata presso:** nessuna relazione con incubatori certificati
- **Soci\*\*:** Diletta Pollice, Federica Maria Lina
- **Sede principale:** Milano
- **Sito internet:** appcycled.com
- **Progetti da segnalare**

#### Manifesto e core business

Appcycled diffonde il concetto di upcycling, ossia il processo di riutilizzo creativo di materiale di scarto, nel mondo della moda. Valorizza il lavoro dei designer e li mette in diretto contatto con l'utente finale. Inoltre, la piattaforma è dotata di una sezione accreditamento di produttori del sistema tessile e abbigliamento che mettono a disposizione designer accreditati i materiali di scarto della produzione tessile o capi difettosi affinché siano utilizzati per la creazione o rigenerazione sartoriale.

#### Premi e riconoscimenti per la sostenibilità

-



Logo Appcycled  
Crediti: Appcycled (n.d.)

\*dati Ufficio Camerale. Portali di servizi alle imprese (www.ufficiocamerale.it)

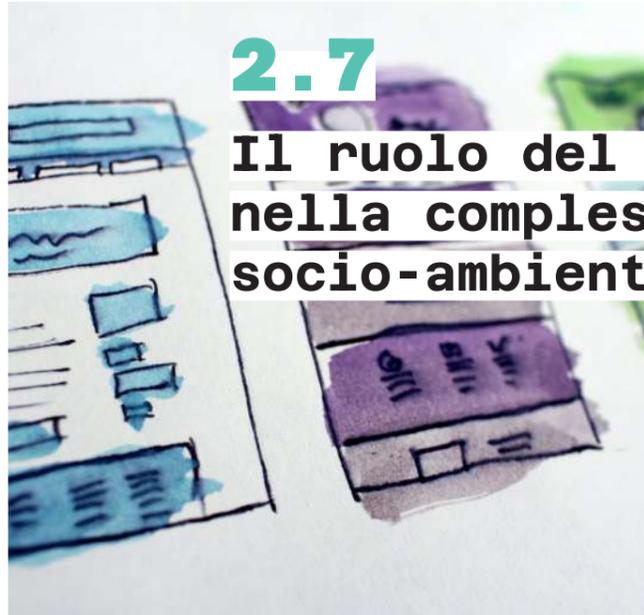
\*\*dati Registro Startup innovative (startup.registroimprese.it)

Crediti: foto di UX Indonesia su Unsplash



## 2.7

# Il ruolo del design nella complessità socio-ambientale per l'impresa



Crediti: foto di Hal Gatewood su Unsplash

La **disciplina del design**, attraverso le sue metodologie e i suoi strumenti relativi soprattutto al **design thinking**, è una valida alleata per accompagnare le imprese verso la consapevolezza sulle tematiche socio-ambientali.

Con **design thinking** intendiamo un **approccio all'innovazione che unisce pensiero creativo e metodo pratico** per risolvere problemi complessi. Alla sua base ci sono 3 principi fondamentali: **empatia**, ovvero mettere l'utente al centro del progetto, **pensiero**

**divergente e sperimentazione.**

Secondo questa logica, il design può aiutare gli imprenditori/imprendatrici nelle fasi di **definizione strategica** e di **scelta** e successivamente, a seconda degli output delineati, nelle fasi di **sviluppo del progetto** avvalendosi anche di altre competenze specifiche ove necessario.

Prima di iniziare, proviamo a dare una definizione generale della disciplina del design, così da dare un punto di riferimento comune per comprendere i capitoli successivi. Il design è una **disciplina in parte intellettuale e in parte pratica** in grado di applicare un **metodo di progettazione** per fasi che permette di definire l'output che risponde al bisogno o ai bisogni dell'utente.

Il metodo di progettazione del design è composto, in genere, da queste fasi:

- **Definizione del contesto;**
- **Ideazione;**
- **Selezione dell'idea vincente;**
- **Validazione e prototipazione;**
- **Sviluppo.**

L'attività del designer pone le sue basi sui **bisogni specifici dell'utente al quale si sta riferendo** e può produrre **diversi output**, proprio a seconda di questi bisogni (prodotti, servizi, sistemi digitali, identità visive, spazi e allestimenti ecc.). I **settori di competenza** sono vari e descrivono gli output che quella determinata figura professionale è in grado di produrre.

In questo sottocapitolo an-

## Differenti campi di azione

dremo a **delineare cosa il design sta facendo e può fare per incentivare l'adozione di pratiche socio-ambientali nelle imprese** e quali risposte concrete può delineare per rispondere ai bisogni nascenti. Di seguito gli ambiti delineati, che approfondiremo punto per punto:

1. **ricerca scientifica** per lo sviluppo di nuovi scenari, strumenti ed evoluzioni della disciplina;
2. **formazione** di nuove figure professionali in risposta ai bisogni socio-ambientali;
3. **risposte progettuali concrete** a bisogni socio-ambientali;
4. **ricerca esplorativa in ambito professionale** per lo sviluppo di nuovi campi di applicazione.

### 1. Ricerca scientifica per lo sviluppo di nuovi scenari, strumenti ed evoluzioni della disciplina

La letteratura scientifica che tratta del **rapporto tra il design thinking e la CSR** è relativamente prolifica, anche se spesso il punto di vista adottato è quello economico e di management aziendale: questo non ne toglie utilità

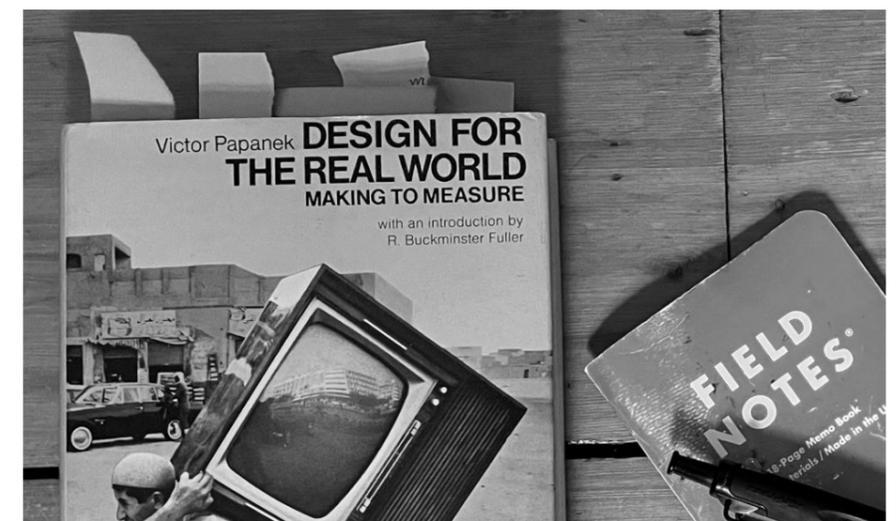
e interesse ma ne delinea solo la prospettiva.

Ad esempio, in *"The Role of Design Thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy and Its Influence on Innovation"* (Szostak, B. L., Boughzala, Y., 2021) si esamina il **ruolo del pensiero progettuale, o design thinking (DT), nella CSR e la sua influenza sull'innovazione**. Gli autori dimostrano infatti che:

- l'attenzione che il DT rivolge all'**essere umano** e alla **dimensione socio-politica** del progetto e alle **metodologie collaborative** è da prendere ad esempio per lo sviluppo di pratiche di CSR;
- il DT è in grado di trovare l'equilibrio tra le tre dimensioni tipiche della CSR, e quindi **ambientale, sociale ed economica**;
- le imprese che fanno uso del DT sono più predisposte all'innovazione in quanto sono in grado di attivare correttamente **collaborazioni con gli attori interni ed esterni**.

Mettere a sistema il DT e la CSR sembra quindi essere una ricetta vincente per lo sviluppo innovativo dell'impresa.

La figura del designer, fin dagli **anni '60 del '900**, ha considerato le più ampie implicazioni socia-



Copertina "Design for the real world" di V. Papanek  
Crediti: Usher Smith Design Studio (n.d.)

li della propria disciplina: nella letteratura relativa al **social responsible design (SRD)** spesso sono comparsi termini come **green design, ethical consumerism, eco-design, sustainable design, universal design, inclusive design**. Si tratta di nuove frontiere della disciplina caratterizzate da un focus specifico sull'etica, sull'inclusività e la sostenibilità ambientale della progettazione.

Nel 1971 **Victor Papanek** in "Design for the real world" invita i designer ad **abbandonare il "design for profit"** a favore di un approccio più responsabile.

In generale, l'attenzione di questi primi decenni di analisi si è concentrata sugli aspetti di impatto ambientale per poi evolversi, nell'ultimo ventennio, verso un **approccio alla sostenibilità più ampio** prendendo in considerazione anche aspetti sociali ed economici.

La **motivazione dei designer** ad attenzionare i temi socio-am-

bientali è quindi molto forte: questa ricerca si è concentrata sul delineare come questa motivazione potesse **incidere anche nei processi aziendali**. In "The Role of Designers in Integrating Societal Value in the Product and Service Development Processes" (Koo, Y., 2016), si rileva che:

*"Il problema più fondamentale è che il design è, nella maggior parte dei casi, un servizio per commissione e i designer sono di solito impiegati da un cliente o da un'azienda per lavorare su un progetto che loro non hanno iniziato" (Fuad-Luke, 2009). In altre parole, la responsabilità sociale in parte origina dai valori etici individuali dei designer, ma è anche una risposta alle esigenze dei loro clienti o alla volontà dell'organizzazione di cui fanno parte."*

Se questa sensibilità non parte direttamente dall'interno dell'azienda è difficile integrarla all'arrivo del designer in quanto il progetto è ad uno stato troppo avanzato. La chiave è **coinvolge-**

**re la figura del designer fin dalle prime mosse di un progetto**, ove possibile, o **lavorare alla fonte per provare ad incentivare una consapevolezza socio-ambientale nelle aziende**.

Oggi fortunatamente le ricerche di natura economica e scientifica, come il rapporto "Design Economy 2023" di Fondazione Symbola, vedono sempre più presenti le competenze del design per la transizione ecologica e sociale e ne dimostrano il valore strategico. Tuttavia, i designer e gli studi di design intervistati sottolineano da parte dei clienti una **maggiore attenzione per gli aspetti di sostenibilità ambientale** (quasi per il 90% l'importanza all'interno del progetto è abbastanza o molto alta) **a discapito di quelli di sostenibilità sociale** (quasi per il 50% l'importanza all'interno del progetto è abbastanza o molto elevata).

Infine, la ricerca si è spinta negli anni alla definizione di nuove competenze e scenari della disciplina. Per fare alcuni esempi:

- **Systemic Design:** il gruppo di ricerca Systemic Design Lab del Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino ha sviluppato una metodologia che combina una visione progettuale con l'interesse per l'analisi, l'esplorazione e lo sviluppo di sistemi in risposta a quelli che vengono definiti problemi complessi;
- **Design for Social innovation and Sustainability:** a partire dalle teorizzazioni del design per la sostenibilità del ricercatore Ezio Manzini, si sviluppa il gruppo di ricerca DESIS Lab, un network internazionale, che lavora sul design per l'innovazione sociale;
- **Transformation Design:** una disciplina che si focalizza sulla pratica del design thinking per la trasformazione sociale

in contesti locali (Burns, et al., 2006). Inoltre, il Transformation Design propone un'evoluzione della figura del designer, dalla modellazione di forma alla modellazione di comportamenti, di sistemi, piattaforme interattive, ruoli e responsabilità delle persone.

Il ruolo dei designer e le loro competenze stanno evolvendo seguendo la società in cambiamento: la ricerca del bene comune passa attraverso un **ingaggio attivo delle persone, l'interazione e la capacità di proporre modalità di co-progettazione**. Tutte queste capacità si ritrovano anche nella disciplina del **Service Design**, punto di partenza di questa ricerca.

## 2. Formazione di nuove figure professionali in risposta ai bisogni socio-ambientali

Come ben sappiamo, **la consapevolezza e la sensibilizzazione**, soprattutto sui temi socio-ambientali, **passa prima di tutto dalla formazione dei professionisti** e quindi fin dai primi passi della carriera di un designer.

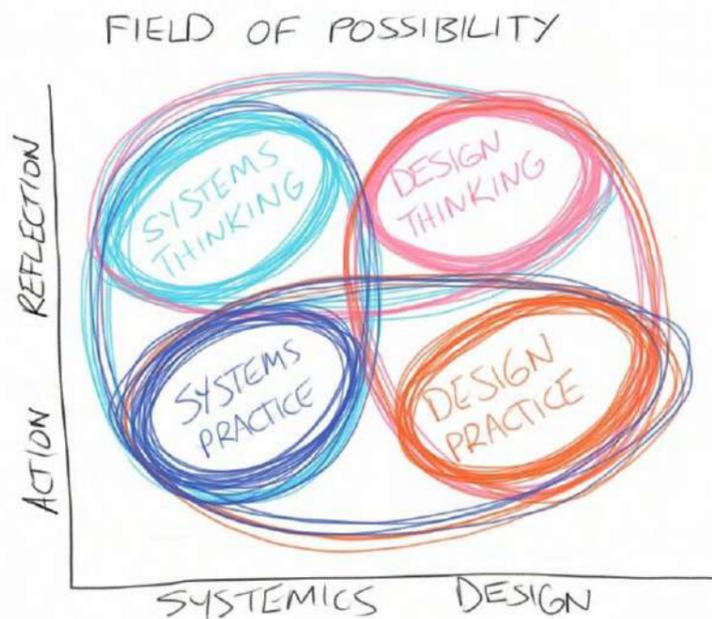
Il design è una disciplina relativamente nuova, in confronto ad altre più storicamente radicate (es. ingegneria, medicina, antropologia), e si trova a cavallo tra le branche scientifiche e quelle umanistiche.

Come dimostra ad esempio la tesi "Formare al design per l'impatto sociale. Proposta di un modello didattico integrativo al curriculum del corso di laurea in Design e Comunicazione presso il Politecnico di Torino" (Bosso, V., 2021), **la progettazione di un percorso didattico**, non solo universitario, è un processo sfidante: soprattutto su tematiche in continua evoluzione e che mirano ad una transizione, si rivela complesso riuscire a farne una sintesi.

È da tenere in considerazione inoltre che la formazione di un designer, a differenza di altre tipologie di discipline, deve essere in grado di trasferire il "sapere" e il "saper fare".

Denunciata la complessità, proviamo tuttavia a fare una **breve ricognizione di alcuni esempi di percorsi di formazione interessanti relativamente a questi temi:**

- **Corso di Laurea in Innovation Design per l'impresa, la cultura e il sociale** (IAAD, Torino): gli ambiti presidiati da



Schema competenze del design  
Crediti: Alex Ryan, Medium (2016)



Sede IAAD Torino  
Crediti: IAAD (n.d.)

questo corso triennale sono la cultura, l'imprenditoria e l'impatto sociale con l'obiettivo di formare professionisti in grado di progettare l'innovazione nel rispetto di una transizione sostenibile. Tra le figure professionali in uscita di questo corso è previsto anche il Responsabile della CSR in ambito aziendale;

- **Master in Transformation Design** (Willem de Kooning Academy, Rotterdam): il percorso forma figure professionali ibride, con una profonda conoscenza delle nuove tecnologie e media disponibili, con una capacità di pensiero critico e con una visione tridimensionale della realtà, secondo l'aspetto ambientale, sociale ed economico;
- **Master in Behavioural Design** (Politecnico di Torino): il behavioural design è una branca che integra discipline differenti (design, economia, psicologia e informatica) e che ha l'obiettivo di innescare, attraverso la progettazione di nuove interazioni e modelli, un cambiamento comportamentale dell'utente. Spesso questa disciplina viene interpellata nei processi di transizione ecologica e sociale in quanto si tratta di rimodellare alcuni comportamenti errati (es. incentivare i cittadini a effettuare la raccolta differenziata). L'obiettivo del corso è di formare designer in grado di progettare interazioni digitali (interaction design) più sostenibili ed efficaci;

- **Master in Design Innova-**

**tion Management** (Università IUAV di Venezia): il design manager è una figura in grado di gestire i processi di innovazione e creatività nelle imprese e nelle organizzazioni. Questo corso vuole integrare in questa disciplina, già affermata, anche le evoluzioni più recenti legati alla sostenibilità;

- **Pensare da scienziati, agire da designer** (Cottino Social Impact Campus, Torino): si tratta di un corso di formazione breve da professionisti a professionisti per delineare modalità di integrazione di pratiche di innovazione sociale nell'era digitale.

### 3. Risposte progettuali concrete a bisogni socio-ambientali

Buona parte del lavoro di un designer riguarda il "fare", ossia la fase di progettazione, validazione e sviluppo dell'idea progettuale. Si tratta di risposte progettuali concrete che si differenziano in base ai bisogni dell'utente.

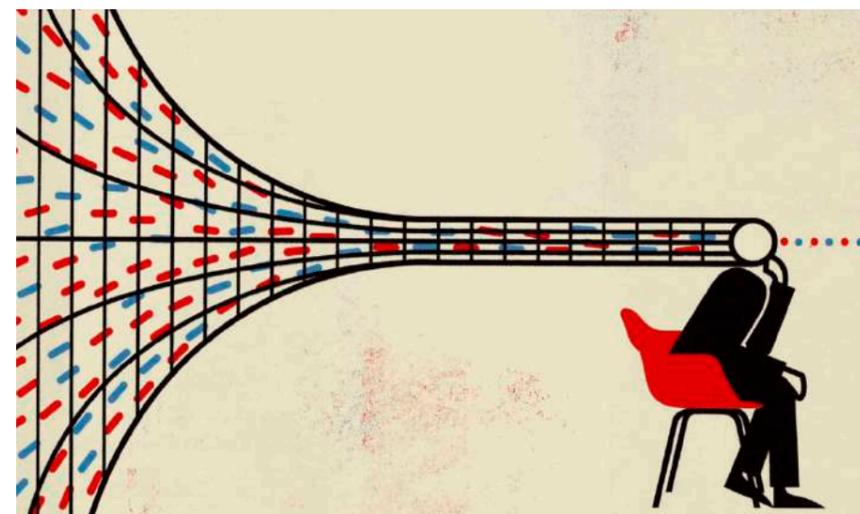
Proviamo a delineare alcuni esempi concreti di cosa i designer possano fare per le imprese nel momento in cui emergono bi-



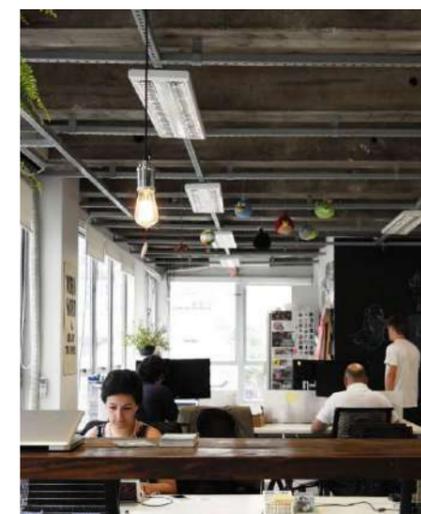
Edifici di ICO Valley a Ivrea  
Crediti: ICO Valley (n.d.)

sogni socio-ambientali:

- **Progettazione di processi decisionali più snelli e inclusivi:** tools e metodologie del design per facilitare il decision making → **process innovation**;
- **Progettazione di prodotti, spazi e servizi:** ad esempio progettazione di un packaging innovativo e sostenibile, scelta di materiali efficienti e sostenibili, progettazione spazi interni all'azienda accoglienti e inclusivi con illuminazioni a basso consumo, progettazione di iniziative di welfare aziendale ecc. → **product and service innovation**;
- **Progettazione di soluzioni all'inquinamento digitale:** prodotti e servizi in risposta all'inquinamento digitale generato dalle nuove tecnologie, ad esempio scegliere soluzioni di green hosting per i siti internet aziendali → **product and service innovation**;
- **Progettazione di nuovi processi produttivi e sistemi:** focus sui processi produttivi e sulle interazioni con il sistema di stakeholder per innescare collegamenti virtuosi, ad esempio innescare collabo-



Crediti: Fortune Italia (2019)



Sede Livework Studio  
Crediti: Livework Studio (n.d.)

## Esplorazione e ispirazione

razioni di filiera e non solo per recuperare scarti produttivi di un'azienda inserendoli in processi prodotti altre → **organizational innovation**;

- **Progettazione di campagne di comunicazione per aumentare la consapevolezza e data visualization per raccontare le performance dell'azienda sulle questioni socio-ambientali:** ad esempio raccolta e rielaborazione di dati relativi alle emissioni di CO2 dell'azienda e racconto delle eventuali compensazioni realizzate → **marketing innovation**.

Come si può notare, abbiamo provato a collegare per ciascuna macro categoria di intervento, una tipologia di innovazione applicabile all'interno di un'impresa o un'organizzazione in generale.

### 4. Ricerca esplorativa in ambito professionale per lo sviluppo di nuovi campi di applicazione

Uno dei campi di ricerca più interessanti nel campo del design è quello portato avanti dai designer in ambito professionale: **molti studi e agenzie infatti**

**raccogliono le evidenze e le osservazioni nate dall'esperienza progettuale** in raccolte digitali e/o fisiche.

Si tratta di **archivi, spesso pubblicati e accessibili**, che rappresentano una fonte di informazioni **a metà tra l'empirico e lo scientifico** utilissima per mappare le evoluzioni della disciplina e i casi studio più interessanti.

Per i professionisti questi archivi di conoscenza rappresentano anche degli **strumenti di posizionamento nei confronti dei competitor e dei clienti**.

Riporteremo di seguito alcuni esempi interessanti, soprattutto a proposito dell'integrazione del design nei processi aziendali per la risposta a bisogni socio-ambientali e non solo.

In "Appunti di Design Management. Cultura del progetto nella piccola e micro impresa" del 2020 il design manager **Alessandro Barison** raccoglie tutte le sue osservazioni, sotto forma di appunti, raccolte durante

la sua esperienza professionale diretta con gli imprenditori/trici italiani: la pubblicazione fa riferimento agli articoli pubblicati nel suo blog *abitudincreative.it*. Nel volume, denuncia la **scarsa presenza della competenza del design all'interno delle PMI**, nonostante la forte vocazione dell'imprenditore/trice a capo all'innovazione. Dà anche una panoramica interessante su alcuni **strumenti per attivare processi design-oriented all'interno delle aziende**, sottolineando il valore strategico del design nei processi aziendali.

In una recente pubblicazione del 2023 dal titolo *"Futures by design. Progettare innovazione nella complessità"* i professionisti dello studio di innovation design **Tipic** affrontano il tema di **come progettare un'azienda per un futuro sostenibile, mirato e competitivo**, gestendo le tensioni tra profitti e scopi, tra processi e prodotti, tra presente e futuro prospero. **Il design viene presentato come una**



Lezione presso Rome University of Fine Arts  
Crediti: Rome University of Fine Arts (n.d.)

**disciplina strategica che può aiutare le aziende a costruire il proprio futuro**, indipendentemente dal settore in cui operano.

All'interno della pubblicazione, vengono forniti strumenti pratici per mettere in atto le idee proposte. Si descrivono anche **15 casi studio di innovazione italiana provenienti da vari settori manifatturieri**, come l'automotive, i materiali per l'architettura, i dispositivi medicali e gli alimenti biologici. Si fornisce inoltre un vocabolario di termini comuni per facilitare la comunicazione e la condivisione di linguaggio nel processo di innovazione.

Il percorso di progettazione tratta molteplici discipline, inclusi aspetti economici, il valore del design, l'industria 5.0 e l'intelligenza artificiale. Si propone una visione umanistica consapevole, ponendo l'attenzione su uno sviluppo concreto che tenga conto delle esigenze umane e ambientali, utilizzando strumenti concreti con il supporto del team di lavoro.

Altro esempio interessante è il volume pubblicato nel 2020 di **Vincenzo Di Maria** dal titolo *"Start Small. Il service design per le piccole aziende"*. Il testo descrive **come il service design può aiutare le piccole aziende a migliorare i propri servizi**, ponendo l'attenzione sui clienti e ottimizzando le risorse disponibili. Questo approccio combina diverse metodologie, come le scienze sociali per comprendere il comportamento dei clienti, il design centrato sull'utente per creare prodotti e esperienze intuitive, il marketing per una comunicazione efficace e la gestione agile per un lavoro snello e iterativo.

**Lo scopo del manuale è incoraggiare le piccole e medie aziende a sperimentare con il service design**, suddividendolo in due parti: la prima prepara il terreno e la seconda guida nella scelta delle attività progettuali per migliorare i servizi, l'esperienza dei clienti e il modo di lavorare.

**Il cambiamento verso un approccio di design dei servizi par-**



Expand, la nuova frontiera dell'Employee Experience  
Crediti: Tangible (n.d.)

**te dall'interno dell'organizzazione, richiedendo alleati, fiducia e competenze** per abbracciare nuovi modi di lavorare. L'obiettivo è sempre lavorare in modo più efficace, capitalizzando sulle risorse esistenti, introducendo nuove approcci e sperimentando soluzioni innovative.

Interessante è il lavoro fatto sull'**adattamento del linguaggio tecnico della progettazione ad un linguaggio comprensibile dalle imprese**, per avvicinare ulteriormente i due mondi anche a livello culturale.

Altro caso interessante è la sezione *Inspiration* del sito dello studio di design **Tangible** che promuove il dibattito tra i designer e i non designer sui temi di frontiera della disciplina: oltre a raccogliere informazioni e ricerche, lo studio promuove anche una serie di eventi aperti al pubblico dal titolo **EXpand, la nuova frontiera dell'Employee Experience**, un evento esperienziale e partecipativo pensato per offrire una nuova prospettiva sulla formazione aziendale.

Inoltre, alcune piattaforme di divulgazione come **Medium** fanno da raccolta di testimonianze di studi internazionali come **Li-vework studio** che nel 2019 ha pubblicato un articolo dal titolo *"Behavioural interventions in ser-*

*vice design"*: un esempio di applicazione delle metodologie del service design per il cambiamento comportamentale degli utenti a favore di pratiche socio-ambientali sostenibili.

Infine, citiamo il laboratorio di origini siciliane **PUSH**, che opera, attraverso le competenze del design, all'intersezione tra sostenibilità ambientale, tecnologie digitali e innovazione sociale. Grazie al loro sito, è possibile mappare le tipologie di intervento:

- **Ricerca applicata** (service design per politiche urbane, edutainment, behavioural design, circular design);
- **Progetti di attivazione bottom-up;**
- **Percorsi di partecipazione e formazione;**
- **Organizzazione di eventi di disseminazione.**

Vediamo quindi quanto le **attività di disseminazione, formazione, divulgazione, confronto e aggiornamento** siano una spinta di investimento economico e di competenze importante per i designer, in Italia e non solo, verso altri progettisti e verso stakeholder.

Crediti: foto di Markus Winkler su Unsplash



2.8

## Esplorare e proporre modalità e servizi per sensibilizzare gli imprenditori\*

Crediti: foto di Jakob Dalbjörn su Unsplash

Arriviamo al termine di questo capitolo con la consapevolezza che **l'attivazione di pratiche socio-ambientali sostenibili in ambito imprenditoriale possa giovare degli strumenti e delle competenze del design e passi soprattutto da una sensibilizzazione a monte degli imprenditori/trici a capo delle imprese italiane**, che si configurano per la maggior parte in PMI.

In particolare, **le imprese del settore manifatturiero sembrano essere maggiormente nel mirino di consumatori, fornitori, istituzioni, enti e altri stakeholder** visto l'impatto importante che possono generare sui territori, sulle comunità e sull'ambiente.

Risulta inoltre chiaro il **target**

**di riferimento**, ossia gli imprenditori/trici, vista la loro influenza sull'andamento delle policy e delle strategie economiche locali e nazionali: influire sulla costruzione ed evoluzione della loro cultura d'impresa è fondamentale per innescare un cambiamento concreto ed efficace.

Il **ruolo del designer** si configura come mediatore e guida, insieme alle altre competenze specifiche in materia di sostenibilità socio-ambientale, per favorire la consapevolizzazione di imprenditori/trici e per accompagnarli nei processi di scelta e adattamento del proprio business ai bisogni nascenti.

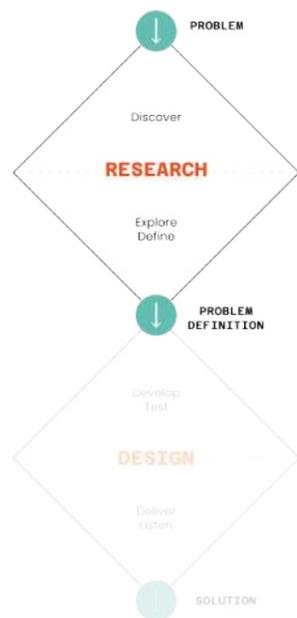
Si delinea la domanda di ricerca che guiderà la progettazio-

ne e lo sviluppo successivi, ossia: **come favorire la consapevolezza di imprenditori/trici sulle tematiche socio-ambientali attraverso esperienze e servizi con l'obiettivo di innescare processi di creazione di impatto positivo?**

3.

## Descrizione dello scenario di intervento: interviste, bisogni ai quali rispondere e personas di riferimento

Crediti: foto di Brady Bellini su Unsplash



Questo capitolo è dedicato alla definizione dello scenario di intervento di questa tesi: con scenario di intervento intendiamo le **caratteristiche specifiche e i bisogni del target**, la **definizione delle personas** che ci hanno aiutato a modellizzare gli utenti del progetto e il **sistema di stakeholder** coinvolto nell'interazione diretta o indiretta con il target.

Questa attività deriva in parte da una **sintesi dei**

**primi capitoli di desk research** e da un'attività di **ricerca sul campo** attraverso interviste e osservazioni.

Le interviste portate avanti sono state di **tipo qualitativo e semi strutturato**: è stata elaborata infatti una lista di domande di riferimento ma la conversazione è stata portata avanti in modo il più possibile spontaneo, per lasciare spazio agli interlocutori di spaziare senza tuttavia dimenticare il focus princi-

### Target di riferimento e bisogni

pale.

L'ascolto tramite le interviste è stato fondamentale per avvicinarsi alle **necessità**, alle **aspettative**, alle **paure** e alle **opportunità** del target, immedesimandosi per un attimo nel grado di responsabilità e carico sostenuti da imprenditori e imprenditrici.

Sono state portate avanti interviste anche a **testimoni privilegiati**, ossia figure facenti parte del sistema di stakeholder identificato, che hanno offerto un loro punto di vista e una lettura delle dinamiche.

Al termine del capitolo, dopo alcune rielaborazioni delle informazioni attraverso strumenti specifici, arriveremo ad un **set di bisogni ai quali rispondere** per poter iniziare la fase creativa.

Crediti: foto di Math su Unsplash



Crediti: foto di charlesdeluvio su Unsplash

Sono stati contattati e intervistati un totale di **10 persone**, tra imprenditori e imprenditrici italiani. Tutte le interviste si sono svolte attraverso **call o chiamata telefonica**: sono poi state successivamente trascritte e analizzate.

La **durata prevista** per ciascuna intervista era di massimo un'ora.

La preparazione dell'intervista è avvenuta in due fasi:

### 1. Definizione dei learning goals

- **als**, ossia gli obiettivi di apprendimento al termine della serie di interviste:
- **cultura d'impresa e valori dell'azienda**: influenze di soggetti ed esperienze sullo sviluppo della propria cultura d'impresa, punti di riferimento per aggiornarsi e informarsi sui nuovi trend, influenze tra imprenditori/trici e altre sensibilità;
- **consapevolezza sull'importanza della responsabilità socio ambientale delle imprese**: quando -in una ipotetica linea del tempo della vita di un imprenditore/trice- e come sono maturate esigenze socio ambientali per l'azienda, cosa e chi ha influenzato questa consapevolezza;

- **eventuali iniziative realizzate in questo senso**: breve condivisione delle iniziative realizzate per aumentare l'impatto socio ambientale positivo della propria impresa;
  - **difficoltà ed ostacoli nell'intraprendere queste iniziative**: cosa ha ostacolato la realizzazione di queste iniziative, cosa avrebbe aiutato a realizzarle con più facilità, cosa ostacola altri imprenditori/trici a seguire lo stesso esempio.
- ### 2. Definizione della struttura delle domande
- Cosa e chi ritiene che abbiano maggiormente influenzato la sua persona-

riale, e quindi della sua impresa, posizionerebbe i temi socio ambientali? Cosa e chi pensa abbia influito su questo posizionamento?

zioni di imprenditori abbiamo una sensibilità più spiccata sui temi socio-ambientali? Che ruolo potrebbero avere secondo Lei in questo processo di transizione?

La **selezione dei potenziali intervistati** è stata fatta sulla base di una **già presente e rinomata sensibilità socio-ambientale del profilo**, riconoscibile dalle iniziative portate avanti in azienda e/o nel contesto associativo di riferimento. Questo con l'obiettivo di **mappare le motivazioni alla base di questa consapevolezza**, eventualmente **modellizzarle** e successivamente **riproporle** ad altri imprenditori/trici che non avessero ancora intrapreso percorsi simili.

Per correttezza, è stata chiesta a ciascun intervistato l'autorizzazione a citare il loro nome e il nome della loro impresa all'interno di questo report.

Nonostante l'applicazione territoriale specifica del progetto sarà Torino, nella fase di ascolto sono state intervistate figure nazionali.

le cultura imprenditoriale? Es. persone, esperienze, enti e organizzazioni, attitudine personale ecc.

- Quali sono stati e sono oggi i suoi punti di riferimento per aggiornarsi e informarsi sui nuovi trend (economici, culturali, tecnologici ecc.)? Es. giornali e riviste, corsi di aggiornamento e formazione, associazioni di categoria, Camere di commercio, influencer, passaparola e rapporto con altri imprenditori/trici ecc.
- Di quale elemento -strumento, esperienza, servizio, consulenti- avrebbe avuto bisogno per stimolare in maniera più consapevole o più fluida queste esigenze?
- Ha promosso e realizzato iniziative con l'obiettivo di generare un impatto socio-ambientale positivo all'interno e all'esterno della sua impresa? Se sì, quali ritiene maggiormente significative?
- Quali sono state le difficoltà (economiche, tecnologiche, burocratiche, sociali ecc.) o gli ostacoli nella realizzazione di queste iniziative?
- Secondo Lei, cosa ostacola altri imprenditori/trici a seguire lo stesso esempio?
- Ritiene che le nuove genera-



Fig. 22 Linea del tempo di un percorso imprenditoriale

## Profili intervistati



### Filippo Dionisio

Eclettico

Età: n.d.  
(laurea Scienze Politiche e Governo, Università degli Studi di Torino, 2000)

- **Impresa di riferimento:** Exar Social Value Solutions - Impresa Sociale S.r.l.
- **Ruolo:** Social Innovation Designer
- **N. dipendenti\*:** 28 (2023)
- **Fatturato\*:** € 580.338,00 (2021)
- **Sede principale dell'azienda:** Torino
- **Settore merceologico:** Attività di agenzie di collocamento (ATECO 781)
- **Core business:** Servizi alle imprese, progettazione e sviluppo servizi a impatto sociale
- **Tipologia di commercio:** B2B/B2C
- **Sito internet:** www.exarsolutions.it
- **Data intervista:** 25/05/2023



### Sandro Fantin

Lungimirante

Età: n.d.  
(Laurea Ingegneria meccanica, Università degli Studi di Trieste, 1995)

- **Impresa di riferimento:** Fantin S.r.l.
- **Ruolo:** CEO
- **N. dipendenti\*:** 29 (2023)
- **Fatturato\*:** € 4.423.694,00 (2021)
- **Sede principale dell'azienda:** Fiume Veneto (Pordenone)
- **Settore merceologico:** Fabbricazione di altri mobili metallici per ufficio e negozi (ATECO 310121)
- **Core business:** Progettazione e produzione di arredi in metallo
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Sito internet:** www.fantin.com
- **Data intervista:** 30/05/2023



### Elena Ferrero

Tenace

Età: 30 anni

- **Impresa di riferimento:** Atelier Riforma S.r.l. (**Startup innovativa**)
- **Ruolo:** Socia fondatrice
- **Sede principale dell'azienda:** Torino
- **Settore merceologico:** Produzione di software non connesso all'edizione (ATECO 6201)
- **Core business:** Sviluppo di un sistema di tracciabilità dei capi attraverso l'etichettatura e lo sviluppo di una piattaforma informatica per l'e-commerce e la misurazione dell'impatto
- **Tipologia di commercio:** B2B/B2C
- **Sito internet:** atelier-riforma.it
- **Data intervista:** 5/06/2023



### Stefano Gandolfi

Responsabile

Età: n.d.  
(Laurea Ingegneria Civile strutturista, Politecnico di Milano, 1979)

- **Impresa di riferimento:** Italtrike S.r.l.
- **Ruolo:** CEO
- **N. dipendenti\*:** 14 (2023)
- **Fatturato\*:** € 2.959.015,00 (2022)
- **Sede principale dell'azienda:** Pieve del Grappa (Treviso)
- **Settore merceologico:** Fabbricazione di giocattoli (ATECO 32402)
- **Core business:** Progettazione e fabbricazione di giocattoli per bambini
- **Tipologia di commercio:** B2C
- **Sito internet:** www.italtrike.com
- **Data intervista:** 22/05/2023



### Giorgia Garola

Presente

Età: 45 anni

- **Impresa di riferimento:** S.C.A.M. S.r.l.
- **Ruolo:** CEO
- **Altri ruoli:** Membro Giunta Camera di commercio di Torino, Vicepresidente AMMA Unione Industriali Torino, Vicepresidente CEIPiemonte
- **N. dipendenti\*:** 12 (2023)
- **Fatturato\*:** € 2.054.912,00 (2021)
- **Sede principale dell'azienda:** Torino
- **Settore merceologico:** Installazione di altre macchine ed apparecchiature industriali (ATECO 332009)
- **Core business:** Progettazione e produzione di tecnologie per la termodinamica
- **Tipologia di commercio:** B2C
- **Sito internet:** www.scam-technology.com
- **Data intervista:** 5/06/2023



### Alessandro Grella

Creativo

Età: 46 anni

- **Impresa di riferimento:** Plastiz S.r.l. (**Startup innovativa**)
- **Ruolo:** Socio fondatore
- **Sede principale dell'azienda:** Torino
- **Settore merceologico:** Fabbricazione di lastre, fogli, tubi e profilati in materie plastiche (ATECO 2221)
- **Core business:** Valorizzazione di scarti di materiale plastico e produzione di pannelli
- **Tipologia di commercio:** B2B/B2C
- **Sito internet:** www.plastiz.it
- **Data intervista:** 12/06/2023



### Maria Paola Palmeri

Assertiva

Età: n.d.  
(Laurea in Lingue e Letterature Straniere, Università degli Studi di Firenze, 1994)

- **Impresa di riferimento:** Gruppo Loccioni
- **Ruolo:** Responsabile Corporate culture
- **Sede principale dell'azienda:** Angeli di Rosora (Ancona)
- **Core business:** fornire componenti e servizi ad altre imprese, soprattutto meccaniche
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Sito internet:** www.loccioni.com
- **Data intervista:** 30/05/2023



### Marco Piccolo

Attento

Età: 49 anni

- **Impresa di riferimento:** Reynaldi S.r.l.
- **Ruolo:** CEO
- **Altri ruoli:** Delegato di Confindustria Piemonte alla CSR (Sostenibilità ed Etica delle imprese) e Ambasciatore Nazionale per l'Economia Civile
- **N. dipendenti\*:** 56 (2023)
- **Fatturato\*:** € 7.477.103,00 (2021)
- **Sede principale dell'azienda:** Pianezza (Torino)
- **Settore merceologico:** Fabbricazione di profumi e cosmetici (ATECO 2042)
- **Core business:** Fabbricazione di cosmetici conto terzi e proprietà del brand Dottoressa Reynaldi
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Sito internet:** www.reynaldi.it
- **Data intervista:** 24/05/2023



### Andrea Pirollo

Poliedrico

Età: n.d.

- **Impresa di riferimento:** Ca' Mariuccia Società Semplice Agricola
- **Ruolo:** CEO
- **N. dipendenti\*:** 10 (2023)
- **Sede principale dell'azienda:** Albugnano (Asti)
- **Settore merceologico:** Coltivazione di altri alberi da frutta, frutti di bosco e in guscio (ATECO 0125)
- **Core business:** Azienda agricola etica, biologica, orientata ai principi della permacultura e alla diffusione di metodi e pratiche ecosostenibili
- **Tipologia di commercio:** B2C
- **Sito internet:** www.camariuccia.it
- **Data intervista:** 23/05/2023



### Brigitte Sardo

Contemporanea

Età: 58 anni

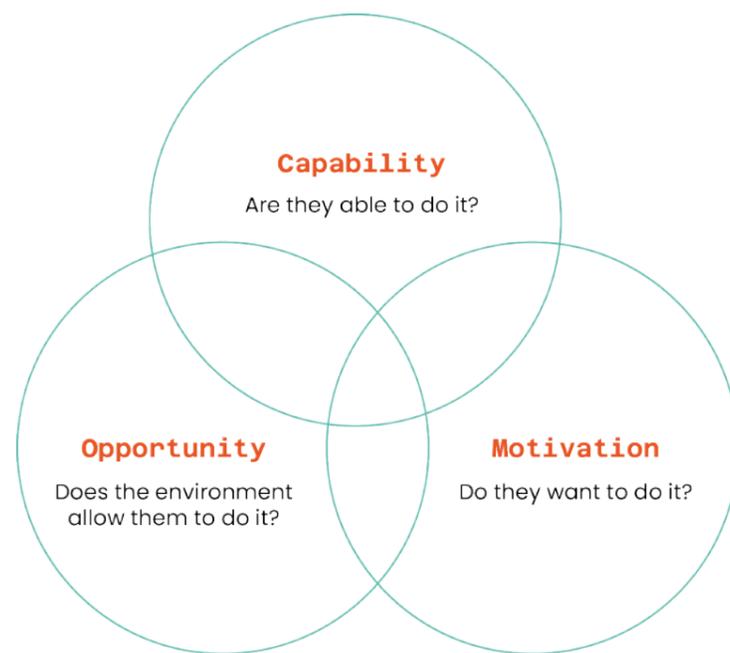
- **Impresa di riferimento:** Sargomma S.r.l. Società Benefit
- **Ruolo:** CEO
- **Altri ruoli:** Presidente Apid Imprenditorialità Donna, Board Member Fondazione Ricerca Molinette, Vicepresidente Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di commercio di Torino
- **N. dipendenti\*:** 22 (2023)
- **Fatturato\*:** € 4.157.808,00 (2021)
- **Sede principale dell'azienda:** Torino
- **Settore merceologico:** Fabbricazione di altri prodotti in gomma (ATECO 221909)
- **Core business:** Progettazione, sviluppo e produzione di componenti in gomma e materie plastiche anche per sistemi complessi
- **Tipologia di commercio:** B2B
- **Sito internet:** www.sargomma.it
- **Data intervista:** invio risposte scritte

\*dati Ufficio Camerale. Portali di servizi alle imprese ([www.ufficiocamerale.it](http://www.ufficiocamerale.it))

\*\*dati Registro Startup innovative ([startup.registroimprese.it](http://startup.registroimprese.it))

## Strumenti per la rielaborazione

La rielaborazione delle interviste è stata fatta a partire da uno strumento del behavioural design ma utilizzato anche nella disciplina del service design, ossia la **Behaviour Change Wheel** ([servicedesigntools.org](http://servicedesigntools.org), Fig. 23). Se infatti l'obiettivo finale è quello di favorire un cambiamento del comportamento esistente di imprenditori/trici verso una direzione più sostenibile, questo si rivela lo strumento adatto. La Behaviour Change Wheel **esplora i blocchi che impediscono il cambiamento comportamentale desiderato** per identificare interventi di progettazione che riducono le barriere. Il modello analizza tre fattori principali, **Capacità, Opportunità, Motivazione**, approfondendo le sottocategorie per comprendere gli ostacoli al cambiamento. Questi blocchi **ispirano interventi di progettazione fondati**, che incoraggiano il cambiamento lavorando sulla riduzione o superamento delle barriere.



**Fig. 23** Behaviour Change Wheel  
 Crediti: servicedesigntools.org (n.d.), rielaborazione dell'autrice

Sono quindi emersi degli **insights**, ossia punti di vista specifici del target, che sono stati clusterizzati secondo i tre blocchi di intervento.

Successivamente, sono stati identificati ulteriori **cluster tematici** sulla base delle questioni più emergenti e urgenti:

- **nuove generazioni**
- **scelte/responsabilità**
- **competenze**
- **crisi**
- **beneficio**
- **associazionismo/networking**
- **formazione/esperienza**
- **rischi**
- **politica/finanziamenti**
- **tecnologie**
- **internazionalizzazione.**

Crediti: foto di Damian Zaleski su Unsplash



Crediti: foto di Headway su Unsplash

3.2

## Interviste qualitative a testimoni privilegiati

Allo stesso modo, sono stati intervistati una serie di testimoni privilegiati del target. In particolare, sono state individuate tre categorie principali:

- **rappresentanti di enti aggregatori di imprese** (ossia associazioni di categoria e camere di commercio);
- **designer freelance o rappresentanti di studi di designer;**
- **ricercatori universitari in design.**

Ecco la definizione dei **learning goals**

relativi alla **prima categoria di testimoni privilegiati:**

- **azioni di sensibilizzazione realizzate dall'ente:** azioni passate, azioni presenti e future, quali criticità, quali opportunità;
- **esperienza professionale con gli imprenditori/trici:** difficoltà e ostacoli affrontati nei processi di sensibilizzazione;
- **casi studio interessanti di imprenditori/trici che mettono in pratica iniziative di sostenibilità socio-ambientale:** esperienze vissute in prima persona o intercettate su altri canali.

E la **struttura delle domande** per l'intervista relative alla **prima categoria di testimoni privilegiati:**

- Come l'ente che rappresenti sta promuovendo la sensibilizzazione degli imprenditori/trici sulle tematiche socio-ambientali? *Es. eventi di sensibilizzazione, formazione, strumenti e risorse, networking ecc.*
- Quali sono le principali difficoltà (gender gap, ageing gap, distanze culturali, linguaggi ecc.) che hai incontrato nei processi di sensibilizzazione degli imprenditori/trici sulle tematiche socio-ambientali? E come le hai affrontate?
- Esistono incentivi o riconoscimenti per le aziende che si distinguono in questo ambito? Se sì, di che tipo?

- **casi studio interessanti (design based e non) di sensibilizzazione degli imprenditori/trici:** esperienze vissute in prima persona o intercettate su altri canali;
- **tips tratte dall'esperienza professionale.**

E la seguente **struttura di domande:**

- A partire dalla tua formazione e dalla tua esperienza professionale, quale pensi che sia il ruolo del design nella sensibilizzazione degli imprenditori/trici ad adottare un approccio più sostenibile e socialmente responsabile?
- Quali sono secondo te i principali strumenti e approcci di design che possono essere utilizzati per sensibilizzare gli imprenditori/trici sulle questioni socio-ambientali?
- Quali sono le sfide più ricorrenti che hai affrontato nell'indirizzare gli imprenditori/trici ad adottare un approccio più sostenibile e socialmente responsabile? Come affronti tali sfide?
- Puoi fornire esempi di progetti di design, che hai realizzato tu o che hai intercettato nella tua esperienza professionale, che promuovono la consapevolezza sociale e ambientale tra gli imprenditori/trici?
- Quali sono gli elementi chiave che dovrebbero essere inclusi in un progetto di design per influenzare gli imprenditori/trici e renderli più consapevoli delle questioni socio-ambientali?
- Come puoi lavorare in collaborazione con altri stakeholder, come organizzazioni non profit o simili, per promuovere la sensibilizzazione degli imprenditori/trici attraverso il design?
- Qual è la prima cosa che fai quando e se capisci di avere davanti un cliente immaginando che sia un imprenditore/trice che non ha mai sviluppato una sensibilità socio-ambientale?
- Ritieni che le nuove generazioni di imprenditori/trici abbiano una sensibilità più spiccata sui temi socio-ambientali? Che ruolo potrebbero avere secondo te in questo processo di transizione?

Per quanto riguarda invece i **designer** e i **ricercatori in design**, sono stati elaborati i seguenti **learning goals:**

- **ruolo del design nella sensibilizzazione degli imprenditori/trici sui temi socio-ambientali:** progettare esperienze, servizi e modalità per la sensibilizzazione;

Con la stessa metodologia seguita per la rielaborazione delle interviste a imprenditori/trici, sono state analizzate anche queste interviste

## Profili intervistati



**Valentina Auricchio**  
Coinvolgente  
Età: 47 anni

- **Tipologia figura:** Ricercatore universitario in design
- **Ruolo:** Assistant professor del Dipartimento di Design, School of Design, Politecnico di Milano e Polimi DESIS Lab
- **Sito internet:** [www.desis.polimi.it](http://www.desis.polimi.it)
- **Data intervista:** 8/06/2023



**Daniela Laigueglia**  
Affidabile

Età: n.d.  
(Laurea in Scienze economiche, economia aziendale/manageriale, Université Côte d'Azur, 2006)

- **Tipologia figura:** Rappresentante di enti aggregatori di imprese
- **Ruolo:** Responsabile Area Gruppo Giovani Imprenditori, Piccola Industria e Ufficio ESG
- **Sito internet:** [www.ui.torino.it](http://www.ui.torino.it)
- **Data intervista:** 25/05/2023



**Marco Cassino**  
Inventivo  
Età: 37 anni

- **Tipologia figura:** Designer freelance e rappresentante di uno studio di design
- **Ruolo:** Designer freelance, Founder di Volcano Studio, Presidente Fablab Torino
- **Sito internet:** [www.volcanostudio.it](http://www.volcanostudio.it)
- **Data intervista:** 25/05/2023



**Nicola Scarlatelli**  
Brillante

Età: 66 anni

- **Tipologia figura:** Rappresentante di enti aggregatori di imprese
- **Ruolo:** Presidente CNA Torino, CEO Samec S.r.l.
- **Sito internet:** [www.cna-to.it](http://www.cna-to.it)
- **Data intervista:** 25/05/2023



**Simona De Giorgio**  
Accorta

Età: n.d.  
(Laurea International/Global Studies, Università degli Studi di Torino, 2000)

- **Tipologia figura:** Rappresentante di enti aggregatori di imprese
- **Ruolo:** Coordinatrice del comitato per l'imprenditorialità sociale e di Torino Social Impact
- **Sito internet:** [www.torinosocialimpact.it](http://www.torinosocialimpact.it)
- **Data intervista:** 13/06/2023



**Nicolò Volpato**  
Coraggioso

Età: 40 anni

- **Tipologia figura:** Rappresentante di uno studio di design
- **Ruolo:** Founder dello studio Tangible
- **Sito internet:** [tangible.is](http://tangible.is)
- **Data intervista:** 29/05/2023

Crediti: foto di Skyler Gerald su Unsplash



Crediti: foto di AbsolutVision su Unsplash

Questo sottocapitolo è dedicato alla sintesi dei bisogni estrapolati dall'analisi delle interviste fatte a imprenditori/trici e testimoni privilegiati:

**tra loro collegati e urgenti** (sulla base della frequenza di apparizione all'interno delle interviste);

3. infine, a partire dagli insights sono stati estratti degli **How might we**, ossia una serie di domande generative che trasformano la sfida in un quesito che può essere risolto.

1. sulla base dei cluster individuati dalle sessioni di ascolto, è stato individuato un **primo set di bisogni ai quali rispondere**;
2. il set è stato quindi rielaborato con l'obiettivo di far emergere uno **schema di bisogni**

## 1. Set iniziale di bisogni

avvicinamento graduale alle nuove generazioni (ora c'è senso di distacco e spesso l'incontro è visto come formazione solo per le nuove generazioni)

**#nuovegenerazioni**

sostegno nel passaggio generazionale (grande opportunità per portare questi temi in azienda)

**#nuovegenerazioni**

accompagnamento nelle scelte tra pratiche più e meno sostenibili, sottolineando il beneficio che deriva dalle prime sulle seconde

**#scelte/responsabilità**

proporre attività che non inficino troppo sull'operatività di tutti i giorni (poco tempo a disposizione)

**#scelte/responsabilità**

sostegno nella ricerca di competenze esterne giuste per implementare pratiche sostenibili

**#competenze**

convertire la crisi in un momento di ripensamento del proprio business (e quindi anche di inserimento di questi temi)

**#crisi**

strumenti e parametri intuitivi per valutare il proprio impatto e capire il proprio posizionamento (spesso gli imprenditori portano avanti iniziative con attenzione socio-ambientale senza saperlo)

**#beneficio**

creare più occasioni di incontro e networking informale, anche con nuove generazioni di imprenditori, per scambiarsi informazioni e tips (racconto di best practices)

**#associazionismo/networking**

favorire il rapporto con imprenditori esteri per accelerare la crescita locale (si sente il forte distacco con l'Europa)

**#associazionismo/networking**

percorsi di formazione per accrescere le competenze (dell'imprenditore e del personale), soprattutto sulle tematiche sociali

**#formazione/esperienza**

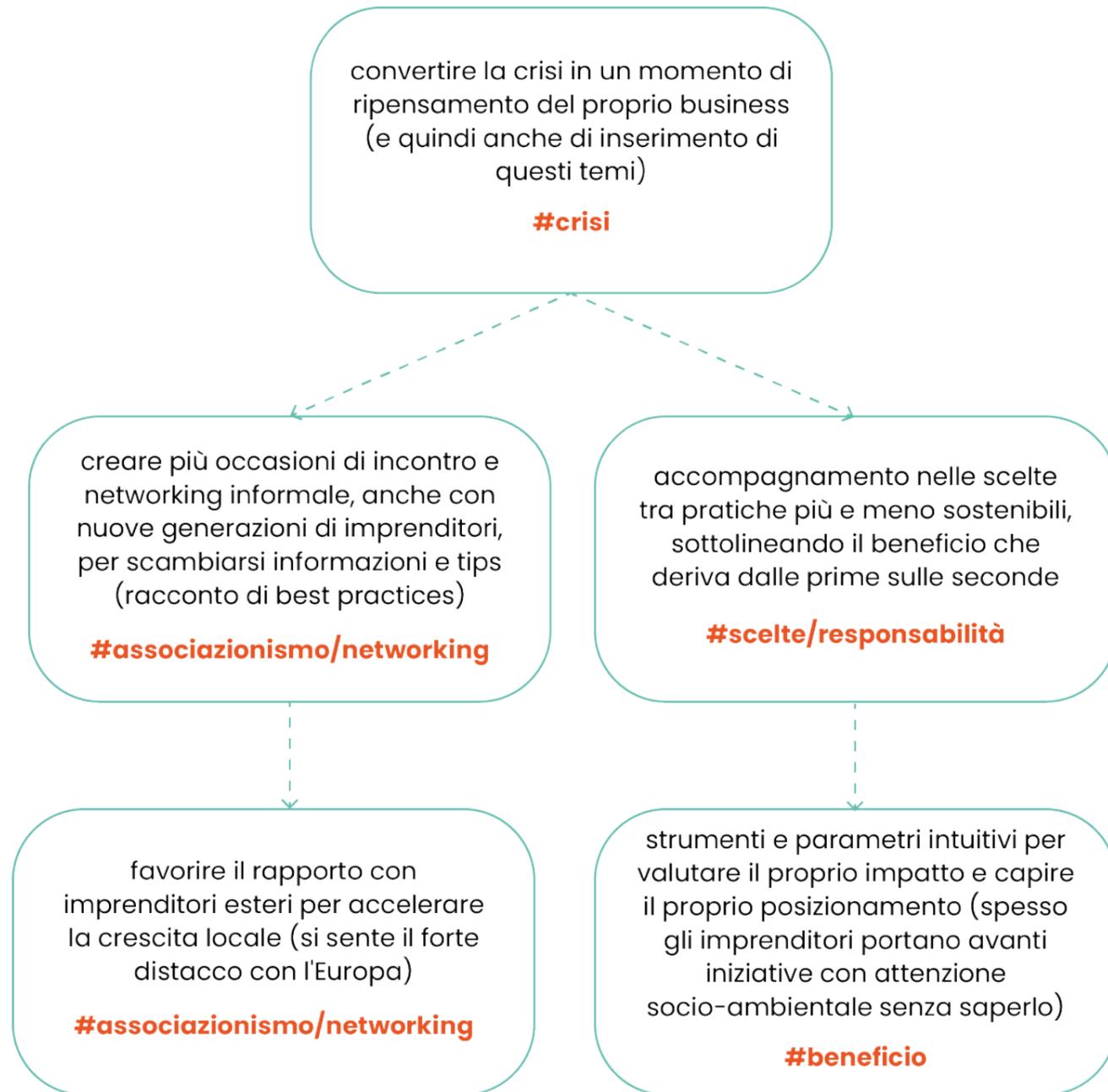
scardinare le vecchie abitudini (spesso motivo di stasi e poca propensione al cambiamento)

**#rischi**

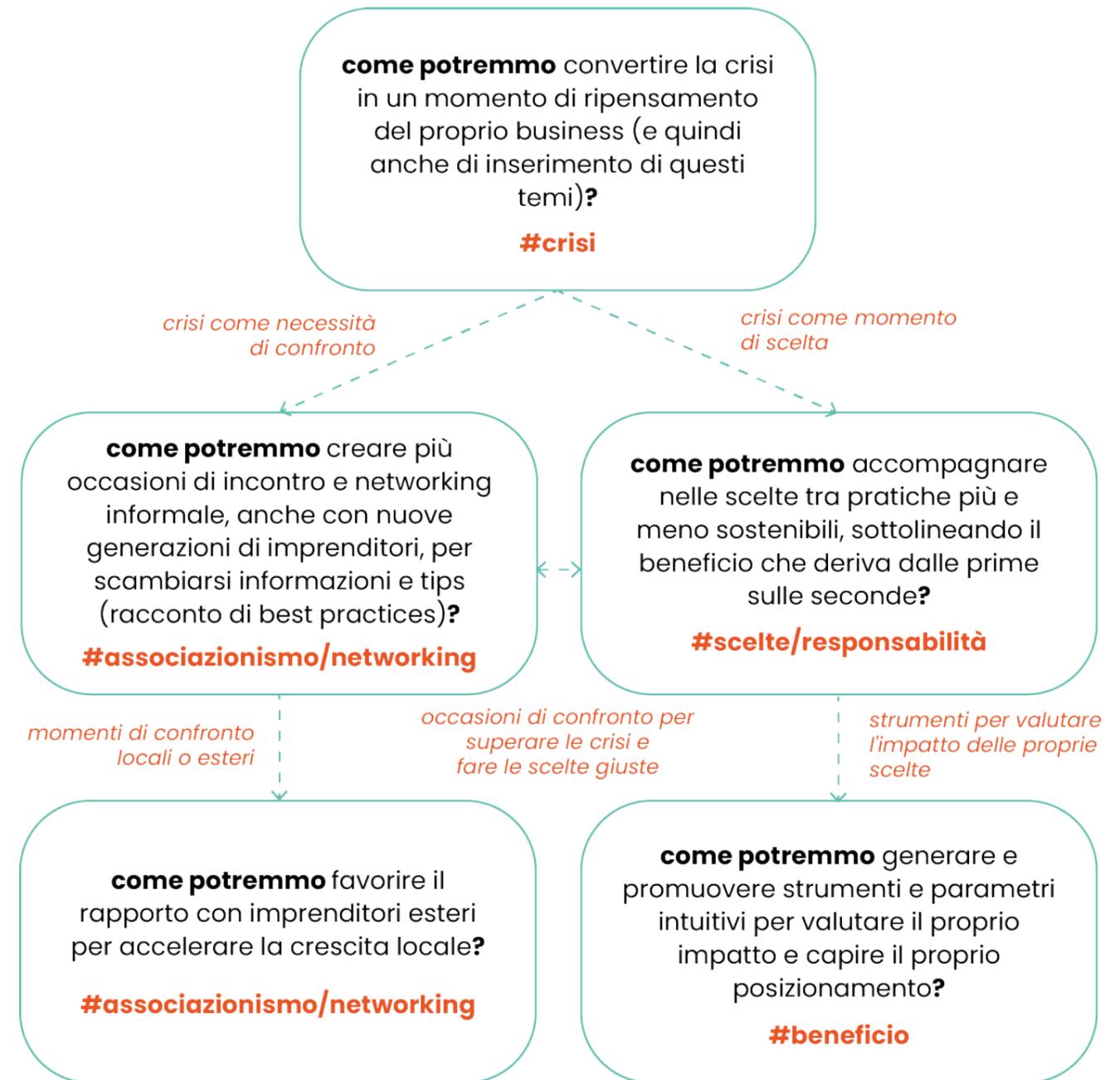
sentire le direttive politiche e le normative più chiare e vicine ai bisogni degli imprenditori

**#politica/finanziamenti**

## 2. Bisogni urgenti



## 3. How might we



A questo punto, per poter iniziare la fase generativa di idee progettuali, è necessario scegliere quale How might we risulta potenzialmente il più corretto da cui iniziare. Scegliamo quindi:

## Come potremmo sfruttare le crisi come momento di ripensamento del proprio business per ragionare su temi socio-ambientali?

Risulta infatti come punto comune in quasi tutte le interviste il fatto che gli imprenditori/trici si soffermino maggiormente sulle tematiche socio-ambientali per se stessi e per il proprio business nei momenti di crisi: nei momenti quindi in cui **ci si pone delle domande** e spesso **si rivedono le strategie**.

Per esemplificare, riportiamo la **citazione di una delle interviste che restituisce in maniera interessante questo concetto**:

*"L'attenzione verso le tematiche socio-ambientali è quindi sempre stata presente in me, ma negli ultimi anni siamo certamente diventati tutti più sensibili, anche in seguito agli stravolgimenti climatici e agli effetti della*

*pandemia.*

*In particolare, il periodo pandemico ha rappresentato per me un'occasione di riflessione e mi ha permesso di ripensare il modello di business nell'ottica di una maggiore sostenibilità a 360°, sia sociale che ambientale. A seguito di questo periodo di crisi si sono diffuse molteplici opportunità (bandi, finanziamenti, progetti di R&D, prototipazioni, partnership, corsi di formazione, ecc.) per riorganizzare i processi produttivi in ottica più green, diversificare maggiormente la produzione, accedere a nuovi settori e mercati con prodotti innovativi circolari, coinvolgere il territorio locale, adottare politiche di welfare, riorganizzare la struttura interna e aggiornare i modelli di*



Brigitte Sardo, CEO Sargomma  
Crediti: APID Torino (n.d.)

*governance all'insegna di una maggiore inclusione e parità di genere. In quanto imprenditrice ho cercato di cogliere tutte queste occasioni e di implementarle nella mia azienda per contribuire ad avviare un cambiamento di paradigma concreto."*

Brigitte Sardo, Sargomma S.r.l.  
Società Benefit

Nel linguaggio aziendale, le fasi che caratterizzano la gestione di una crisi si definiscono come **crisis management**.

Queste fasi si possono sintetizzare in quattro momenti principali:

- **Pianificazione e prevenzione della crisi;**
- **Gestione della crisi in atto o potenziale;**
- **Comunicazione interna ed esterna durante le crisi;**
- **Ripresa e apprendimento post crisi.**

Inoltre, si possono identificare anche tipologie specifiche di crisi, quali:

- **Crisi finanziarie:** problemi di liquidità, insolvenza, frodi o altri fattori economici negativi;
- **Crisi operative:** interruzioni nella catena di approvvigionamento, guasti tecnologici, incidenti sul lavoro o altre disfunzioni operative;
- **Crisi reputazionali:** scandali, controversie legali, cattiva pubblicità o problemi legati all'etica aziendale;
- **Crisi legali e normative:** violazioni di leggi o regolamenti, indagini da parte di autorità di regolamentazione o sanzioni;



Fig. 24 Albero dei problemi

- **Crisi legate a catastrofi naturali o eventi esterni:** terremoti, alluvioni, incendi, attacchi terroristici, guerre o altre situazioni di emergenza;
- **Crisi personali e professionali dell'imprenditore/trice a capo:** spesso trasversali a tutte le tipologie di crisi.

Soprattutto a seguito delle crisi generate durante e a seguito della pandemia, oggi si parla di **nuova normalità**: ossia di un'evoluzione del mercato, dei bisogni e del contesto che esigono dalle imprese e dagli imprenditori/trici un cambiamento di paradigma nella gestione del proprio business.

Come teorizza Nassim Nicholas Taleb nel suo volume *"Antifragile. Prosperare nel disordine"* del 2020, è proprio l'**antifragilità** la chiave del successo: l'incertezza non rappresenta soltanto una minaccia dalla quale dobbiamo proteggerci, ma è anche una **possibilità di trarre vantaggio dalla volatilità e dal disordine**. Possiamo persino beneficiare dagli errori e diventare antifragili: **mentre il robusto o il resiliente sopporta gli shock e rimane invariato, l'antifragile li accoglie**

**con desiderio e ne trae nutrimento per crescere e migliorare.**

In questi momenti di incertezza e instabilità, come già accennato, **il design può essere una risorsa che accompagna nei processi di scelta verso una transizione sostenibile** in grado di rispondere ai nuovi bisogni e rendere le imprese più pronte a gestire e trarre anche giovamento dalle crisi.

Particolarmente interessante infine è un report redatto da Deloitte nel 2020 dal titolo *"I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali"* nel quale si fa chiaramente riferimento ai **paradigmi di business accelerati dall'emergenza Covid-19**: digitalizzazione, dimensione e scala delle imprese e sostenibilità.

Il trinomio ESG diventerà quindi sempre più trainante per la competitività delle imprese e questo processo è stato accelerato da momenti di crisi profonda a livello globale.

Una **gestione delle crisi CSR related attraverso gli strumenti del design** potrebbe quindi esse-

re una delle soluzioni possibili. Ritornano molti dei principali campi di azione della CSR, quali: **salute e sicurezza dei dipendenti, continuità aziendale e gestione delle emergenze, diritti umani e lavoro, salute e prosperità delle comunità, sostenibilità ambientale e comunicazioni efficaci**.

Chiudiamo quindi con un **albero dei problemi** relativo all'HWM di riferimento (Fig. 24): si tratta di uno strumento utile a rappresentare l'insieme della realtà problematica nella quale si vuole intervenire.

Crediti: foto di Jenean Newcomb su Unsplash



## 3.4 Caratteristiche del target al quale rivolgere il progetto

Crediti: foto di Lenny Kuhne su Unsplash

Come forse abbiamo potuto capire dai sottocapitoli precedenti, il contesto imprenditoriale delle PMI in Italia è vasto e complesso: esistono numerosi settori merceologici, numerose tipologie di imprese, di dimensioni e nature differenti.

Proviamo quindi a **definire meglio le caratteristiche delle imprese e quindi degli imprenditori/trici ai quali vorremmo rivolgere il nostro progetto.**

Si tratta di **caratteristiche in-**

**dicative** che però ci aiutano a restringere il campo e identificare ulteriormente i bisogni del target.

Abbiamo identificato alcuni **criteri di selezione** di riferimento:

### → **Dimensioni azienda**

Fatturato: tra 1 e 10 milioni di euro  
N. dipendenti: tra 10 e 80 dipendenti

### → **Tipologia di commercio**

B2C/B2B

### → **Localizzazione geografica**

Torino e Area Metropolitana di Torino

### → **Proprietà e struttura aziendale**

Conduzione familiare

Dalla prima alla terza generazione di proprietà

### → **Macro-settore di appartenenza**

settore manifatturiero

codice ATECO da 10 a 32\*

### → **Innovazione e tecnologia**

Propensione medio-alta all'innovazione e all'utilizzo di nuove tecnologie

#### \* Tutti i codici ATECO che iniziano con C (attività manifatturiere)

##### → **ALIMENTARI**

10 - Produzione di prodotti alimentari  
11 - Produzione di bevande  
13 - Preparazione di prodotti alimentari diversi dalla produzione di cibi e bevande

##### → **TESSILE**

14 - Produzione di prodotti tessili  
15 - Produzione di abbigliamento  
16 - Produzione di prodotti in pelle e

simili

##### → **LEGNO E CARTA**

17 - Lavorazione del legno e produzione di articoli in legno e sughero, esclusi i mobili

18 - Lavorazione della carta e della carta prodotti

##### → **CHIMICA E FARMACEUTICA**

20 - Produzione di prodotti chimici  
21 - Produzione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici

##### → **PLASTICHE**

22 - Produzione di articoli in gomma e materie plastiche

##### → **METALLI**

23 - Produzione di altri prodotti non metallici

24 - Produzione di metalli comuni

25 - Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature

##### → **ELETTRONICA**

26 - Produzione di computer, prodotti di elettronica e ottica

27 - Fabbricazione di apparecchiature elettriche

28 - Produzione di macchinari e attrezzature n.c.a.

##### → **VEICOLI**

29 - Produzione di veicoli a motore, rimorchi e semirimorchi

30 - Costruzione di navi e imbarcazioni

31 - Produzione di mobili

##### → **ALTRO**

32 - Altre industrie manifatturiere

##### → **RIPARAZIONI e MANUTENZIONI**

33 - Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature

e codice ATECO

##### → **COLTIVAZIONE**

12 - Coltivazione di frutta, noci e coltivazione di piante da frutto in tane o all'aperto

Le macro categorie sono state identificate a posteriori per poter raggruppare in maniera più intuitiva i codici ATECO.



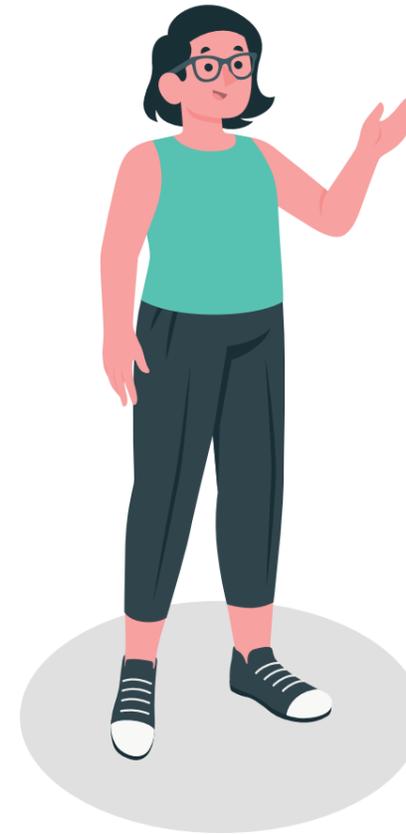
Crediti: foto di Emma Dau su Unsplash

Crediti: foto di Dan Dimmock su Unsplash



Crediti: foto di Ara CG su Unsplash

Le personas sono **personaggi che rappresentano in maniera fittizia i destinatari ideali del nostro progetto**: è uno strumento utile per inquadrare in maniera il più realistica possibile tutte le caratteristiche del nostro target di riferimento.



## Paola, perseverante

“ *L’associazionismo imprenditoriale mi sta dando molto, ma mi rendo conto che sarebbe necessario anche il confronto con altre sensibilità.* ”

Imprenditrice a capo di un’**azienda storica** che si occupa di **sistemi di raffreddamento ad uso domestico**. Paola ha ereditato l’impresa da due generazioni di imprenditori (nonno e padre).

È **laureata in Economia e commercio** (la prima laureata della sua famiglia), divide l’impresa con il **fratello Giorgio** più giovane di lei di qualche anno. Ora ha **43 anni**, è sposata e ha due figli.

### Bisogni

- sente le **istituzioni politiche molto lontane** e poco presenti
- il mondo imprenditoriale e l’associazionistico hanno una **rappresentanza femminile ancora bassa**
- è una professionista molto indaffarata e **spesso ha poco tempo da dedicare**
- si rende conto dell’importanza dei temi socio-ambientali e comincia ad investire alcune risorse ma **fatica ancora a delinearne i benefici oggettivi**

### Sfide

- spesso **fatica a confrontarsi con il suo socio**, che è anche suo fratello, su alcune tematiche (soprattutto quelle socio-ambientali)
- **passaggio generazionale molto difficoltoso** in azienda e ancora si sentono gli strascichi
- complesso tenere insieme gli **aspetti personali e quelli professionali**
- desidera dedicare tempo ad attività esterne all’azienda (anche se di beneficio per essa) ma **spesso non riesce a delegare alcuni ruoli strategici**

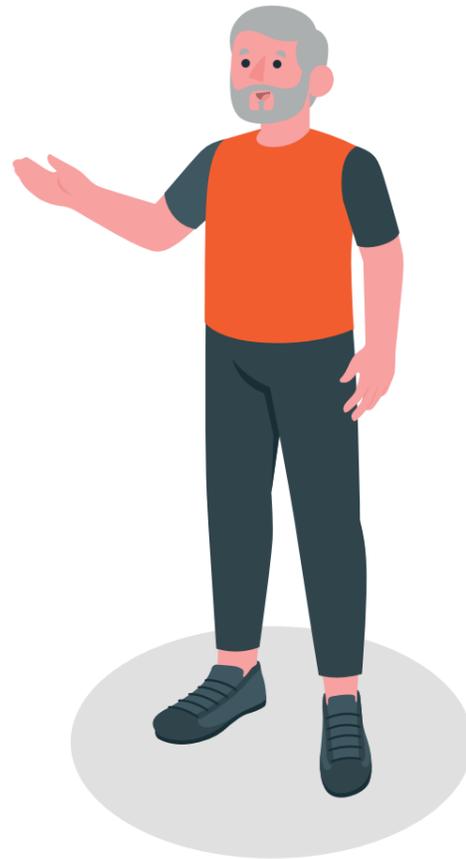
### Opportunità

- le **opportunità di business internazionali** sono sempre più numerose ma difficili da cogliere
- spesso è a **contatto con altri imprenditori** che le forniscono consigli e tips su tematiche di sviluppo e competitività (ma sente il bisogno di confrontarsi anche con altre sensibilità)
- le **associazioni di categoria** sono sempre più aperte e richiedono rappresentanza femminile
- ha spesso **richieste di collaborazioni con enti** che le permettono di ampliare la sua cerchia di contatti, anche all’esterno del mondo imprenditoriale

## Sandro, socievole

“ Non ricordo una crisi così profonda come quella che stiamo vivendo in questi ultimi anni: le cose stanno cambiando in fretta e occorre capire come stare a galla. ”

Imprenditore a capo di un'azienda che **produce guarnizioni in gomma per il settore automotive**. Sandro l'ha **fondato all'età di 24 anni** partendo da una piccola officina. È un **perito meccanico**, ma si aggiorna spesso attraverso brevi corsi dell'associazione di categoria al quale fa riferimento (CNA). Ora ha **64 anni**, è sposato e non ha figli.



## Ismael, impaziente

“ Ho co-fondato una startup perchè volevo creare un'impresa da zero che rispettasse tutti i miei valori sociali e ambientali: è difficile ma ho fiducia nel nostro team. ”

Insieme ad altri tre soc\* (due ragazzi e una ragazza) è **co-founder di una startup** che concentra il proprio business sul tema dell'**ageing economy**. La startup ha tre anni di attività e ha buoni margini. È di **origini marocchine** ma è nato in Italia, ha un **master in Interaction design**. Ora ha **25 anni**.



### Bisogni

- **si sente spesso indietro come professionista e come impresa** su tematiche legate a sviluppi contemporanei (es. digitalizzazione, sostenibilità ecc.)
- **ricopre molti ruoli all'interno dell'impresa**, spesso non può e non vuole delegare, quindi non ha molto tempo da dedicare ad attività esterne
- **ha bisogno di un accompagnamento comprensivo e dedicato** su come migliorare la propria competitività

### Sfide

- tante **responsabilità legate al proprio business** (non ha soci con i quali spartirle)
- **settore automotive in cambiamento** e paura di non riuscire ad essere resiliente
- **dipendenti** che pian piano stanno **invecchiando** e **scarso rappresentanza femminile**
- **forte pressione esterna su tematiche socio-ambientali** (le percepisce per ora solamente come un costo che non è in grado di sostenere)
- **competenze** richieste per gestire un business sempre più verticali e complesse

### Opportunità

- possibilità di intraprendere un **passaggio generazionale e di genere** nei dipendenti
- **opportunità di finanziamenti** per imprese in crescita su tematiche socio-ambientali e di digitalizzazione
- **interesse da parte di una grande multinazionale ad acquistare il business**, accordando però ancora una certa autonomia di crescita

### Bisogni

- la startup è in crescita e ha **bisogno di tante competenze**, anche per brevissimi periodi di consulenza
- il **networking e il confronto con altri imprenditori** è fondamentale per capire quali direzioni prendere
- spesso **mancano competenze di tipo finanziario**, che sono costose
- spesso **non basta la sensibilizzazione socio-ambientale** per poter mettere a terra delle iniziative concrete

### Sfide

- le **pressioni sono alte**, anche se condivise tra più soc\* mettere d'accordo quattro soc\* sulla direzione che il business deve prendere spesso è complesso
- le pratiche socio-ambientali richiedono **voci di spesa spesso mai contemplate prima** (neanche nei corsi di formazione realizzati dagli incubatori)
- nella cultura imprenditoriale **le crisi sono viste come fallimenti e non come possibili opportunità**, questo è complesso per le startup

### Opportunità

- **il tema dell'ageing economy non ha molti competitor** per ora in Italia, ma la richiesta di prodotti e servizi su questi temi è in crescita
- alcuni **temi sociali sono già nell'obiettivo di business** stesso
- **l'ingresso in nuovi ecosistemi** permetterebbe alla startup di crescere

Si è deciso di includere tra le personas anche il profilo di un imprenditor\* emergente con l'obiettivo di tenere in considerazione anche i suoi bisogni nel progetto, in quanto parte anch'essi del servizio





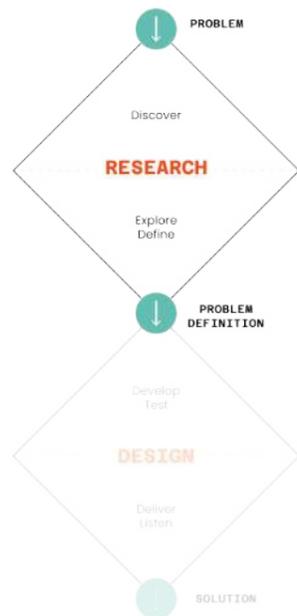
## 4. Casi studio

### Ispirazione e benchmarking

Si tratta ancora di una ricognizione ampia e ispirazionale dalla quale però potremo trarre pratiche interessanti da riportare durante la successiva generazione dei concept.

Alcuni servizi e strumenti riportati sono progettati e sviluppati da designer (si tratta quindi di iniziative design based), altri invece derivano da un contesto imprenditoriale o di consulenza: è stato interessante notare la differenza di modalità e linguaggi, cogliendone le specificità e il grado di efficacia.

Crediti: foto di CHUTERSNAP su Unsplash



La **ricerca di casi studio** è una parte fondamentale della fase di esplorazione e può avvenire prima o durante la fase generativa di idee progettuali.

Si tratta di un momento di **mappatura, benchmarking e ispirazione** per capire cosa già esiste in risposta ad un determinato bisogno e ampliare la ricerca anche su tematiche apparentemente scollegate ma che potenzialmente potrebbero offrire interessanti spunti.

I casi studio riportati si dividono in tre principali tematiche:

- servizi, strumenti e iniziative che **favoriscono la sensibilizzazione** di imprenditori/trici su tematiche socio-ambientali;
- servizi o strumenti per il **crisis management**;
- servizi per **favorire e facilitare il networking** tra imprenditori/trici.

Crediti: foto di Alessandro Bianchi su Unsplash



4.1

## Servizi, strumenti e iniziative di sensibilizzazione su tematiche socio-ambientali

Crediti: foto di Kelly Sikkema su Unsplash

### Ethical compass, la bussola che guida le imprese all'innovazione sostenibile

Anno: 2022

Luogo: Rimini, Italia

Tipologia: **Strumento design based**

**Descrizione:** Lo strumento proposto da Tangible mira a fornire un framework etico per guidare le decisioni delle aziende. Si tratta di uno strumento che aiuta

le imprese a integrare valori etici e principi sostenibili nelle loro operazioni e strategie. L'obiettivo è promuovere pratiche aziendali responsabili, incoraggiando l'adozione di politiche e azioni che tengano conto dell'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali. La bussola guida gli utilizzatori attraverso cinque macroaree: accessibilità ed ergonomia fisica, sicurezza, inclusione, fiducia, autonomia e autodeterminazione.

**Promotori:** Tangible S.r.l. Società Benefit

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- strumento che permette alle imprese di fare mente locale sulle tematiche di inclusione e sostenibilità
- nuovo strumento di design

- implicazioni etiche della progettazione

### Make Change Sustainable Playbook

Anno: n.d.

Luogo: Olanda

Tipologia: **Strumento design based**

**Descrizione:** Il playbook di Reconsidered è un'innovativa guida che si concentra sulla CSR (Corporate Social Responsibility) e mira a favorire il cambiamento comportamentale. Questa playbook offre strategie e strumenti per incoraggiare le aziende ad adottare pratiche etiche e sostenibili. L'obiettivo è promuovere un impatto positivo sulla società

### Design based e non

e sull'ambiente, spingendo le aziende a diventare più responsabili e a impegnarsi in azioni concrete per il bene comune. Il playbook fornisce indicazioni dettagliate su come implementare programmi di CSR efficaci, evidenziando il potenziale impatto positivo sulle comunità e l'ambiente circostante.

**Promotori:** Reconsidered

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- playbook interessante rivolto a manager e imprenditori per favorire scelte sostenibili
- fornisce tips e casi studio interessanti dai quali trarre ispirazione

creativo e interdisciplinare dove studenti e professionisti lavorano insieme per sviluppare soluzioni di design sostenibili e innovative. L'obiettivo è stimolare la ricerca, l'innovazione e la formazione in un ambiente collaborativo, affrontando sfide reali e progettando prodotti e servizi che rispettano l'ambiente e la società. Il progetto mira a sviluppare una nuova generazione di designer consapevoli, in grado di integrare principi sostenibili nelle loro pratiche e contribuire a un futuro più sostenibile attraverso il design.

**Promotori:** Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, Poli.design

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- luogo interessante di trasferimento di competenze dal mondo della ricerca al mondo professionale
- occasione di formazione

### D\Tank. Il think tank del Dipartimento di Design che trasforma ricerca accademica avanzata in convergenze di innovazione

Anno: 2021

Luogo: Milano, Italia

Tipologia: **Servizio design based**

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa innovativa che mira a promuovere la sostenibilità e la collaborazione tra studenti, docenti e aziende nel settore del design. Il D\Tank è uno spazio

### Preparing an Industrial Leader for the Digital Future

Anno: 2018

Luogo: Svizzera

Tipologia: **Servizio design based**

**Descrizione:** Il progetto di IDEO è un caso di studio che si concentra sull'aiutare un'azien-

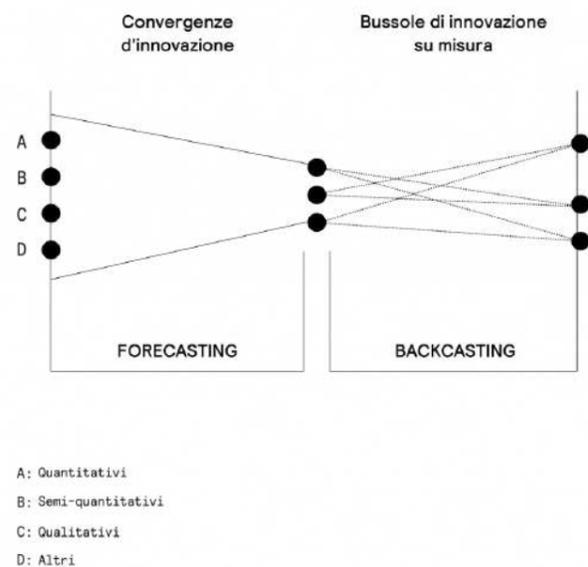


Elementi Ethical Compass  
Crediti: Tangible (n.d.)

da industriale leader a prepararsi per il futuro digitale. IDEO ha lavorato con l'azienda per sviluppare strategie e soluzioni innovative che affrontano le sfide della trasformazione digitale. L'obiettivo è stato quello di aiutare l'azienda a rimanere competitiva nel mercato digitale in evoluzione e a sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Attraverso un approccio centrato sull'utente e la collaborazione con le parti interessate, IDEO ha guidato l'azienda nella definizione di nuovi modelli di business, nell'introduzione di nuove tecnologie e nell'ottimizzazione delle operazioni. Il risultato è stato un cambiamento culturale all'interno dell'azienda, con un maggiore orientamento verso l'innovazione e l'adozione di soluzioni digitali che hanno permesso di raggiungere nuovi livelli di successo nel contesto digitale.

**Promotori:** Georg Fischer - Swiss based B2B manufacturer company

IDEO - agenzia internazionale



Metodo di ricerca di D\Thank  
Crediti: D\Thank (n.d.)

di design

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- cambiamento culturale in contesti aziendali
- formazione di leader per il cambiamento
- settore digitale ma declinabile anche in altri contesti

### IBE Business Ethics Toolkit

**Anno:** n.d.

**Luogo:** Londra, Regno Unito

**Tipologia:** **Strumento dal mondo dell'imprenditoria**

**Descrizione:** Il progetto "IBE Business Ethics Toolkit" è una risorsa creata dall'Institute of Business Ethics (IBE) per guidare le aziende nel migliorare la loro etica aziendale. Questo toolkit fornisce una serie di strumenti pratici e risorse per aiutare le aziende a comprendere, sviluppare e implementare politiche etiche e pratiche di business responsabili. L'obiettivo è promuovere un comportamento etico all'interno delle organizzazioni, incoraggiando la trasparenza, l'integrità e il rispetto nei confronti dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e delle comunità in cui operano. Il toolkit affronta una vasta gamma di argomenti etici, tra cui la governance aziendale, la gestione della conformità, la gestione dei rischi etici e l'educazione etica dei dipendenti. È un'importante risorsa per le aziende che desiderano adottare pratiche etiche e costruire una cultura organizzativa basata sull'integrità e la responsabilità.

**Promotori:** IBE | Institute of Business Ethic - established in 1986 to champion the highest standards of ethical behaviour in business

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- interessante caso contenente risorse teoriche e interattive per spingere le imprese al cambiamento e all'attenzione alle tematiche etiche



Immagine promozionale  
Crediti: Erasmus for Young Entrepreneurs (n.d.)

### B Team

**Anno:** n.d.

**Luogo:** n.d.

**Tipologia:** **Servizio dal mondo dell'imprenditoria**

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa globale che mira a trasformare il modo in cui le aziende operano, mettendo al centro la sostenibilità e il benessere delle persone e del pianeta. Il B Team è una coalizione di leader d'impresa che si sono impegnati a guidare la transizione verso un modello di business più sostenibile e responsabile. L'obiettivo principale è quello di incoraggiare le aziende a prendere decisioni etiche, a impegnarsi nella lotta contro il cambiamento climatico, a promuovere l'inclusione e la diversità, e a contribuire positivamente alle comunità in cui operano. Il B Team lavora per creare un'economia globale più equa e sostenibile, dimostrando che l'etica e la sostenibilità possono coesistere con il successo aziendale. Attraverso collaborazioni, advocacy e condivisione di best practice, il B Team promuove un cambiamento positivo nel mondo degli affari, incoraggiando altre aziende a seguire il loro esempio e a diventare agenti di cambiamento per un futuro migliore.

**Promotori:** imprenditori parte del B Team

**Perchè è interessante per**

**questa tesi:**

- iniziativa nata per volontà di imprenditori
- nata da grandi imprenditori ma replicabile nel piccolo
- spingono per un cambiamento culturale nelle imprese

### Erasmus for Young Entrepreneurs

**Anno:** n.d.

**Luogo:** n.d.

**Tipologia:** **Servizio dal mondo dell'imprenditoria**

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa europea che facilita lo scambio di conoscenze e competenze tra giovani imprenditori e imprenditori esperti. L'obiettivo principale è favorire l'apprendimento reciproco, la condivisione di esperienze e l'acquisizione di competenze imprenditoriali da parte dei giovani aspiranti imprenditori. Il progetto offre opportunità di mobilità transnazionale, consentendo ai giovani imprenditori di trascorrere un periodo di tempo con un imprenditore esperto in un altro paese europeo. Durante questo periodo, i giovani imprenditori hanno l'opportunità di lavorare a stretto contatto con l'imprenditore ospitante, acquisendo esperienza pratica e apprendendo le sfide e le op-



Copertina  
Crediti: Anthony Boyd Graphics (2018)

portunità del mondo degli affari. Allo stesso tempo, gli imprenditori esperti possono beneficiare dell'energia e delle nuove idee dei giovani imprenditori, aprendo nuove opportunità di collaborazione e networking internazionale. Il progetto mira a sostenere l'imprenditorialità, la crescita economica e l'innovazione a livello europeo, creando una rete di imprenditori motivati e competenti.

**Promotori:** Ufficio di Supporto del programma Erasmus per giovani imprenditori (Unione Europea)

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- caso interessante di dialogo tra generazioni di imprenditori
- viene visto in primis come un'opportunità di crescita per giovani imprenditori
- contatto tra paesi differenti

## Importanza della filiera

### Sostenibilità al centro della supply chain di Leonardo

**Anno:** 2022

**Luogo:** n.d.

**Tipologia:** Servizio dal mondo dell'imprenditoria

**Descrizione:** Il progetto "Leonardo Supply Chain Sustainability" è un'iniziativa promossa da Leonardo, una società italiana leader nel settore dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza. L'obiettivo principale è quello di migliorare la sostenibilità della catena di approvvigionamento dell'azienda, integrando principi etici, ambientali e sociali nelle operazioni aziendali e nelle relazioni con i fornitori. Il progetto mira a promuovere una maggiore responsabilità sociale d'impresa e a contribuire positivamente all'ambiente e alla società attraverso azioni concrete. Attraverso una gestione etica e sostenibile della catena di fornitura, Leonardo mira a ridurre l'impatto am-

bientale, migliorare le condizioni di lavoro e promuovere pratiche commerciali responsabili. L'iniziativa rappresenta un impegno tangibile per una maggiore sostenibilità aziendale, dimostrando l'importanza di considerare aspetti etici e sostenibili nell'intero processo di approvvigionamento.

**Promotori:** Leonardo

**Perché è interessante per questa tesi:**

- interessante iniziativa nata da una grande azienda a favore della filiera di PMI
- potenzialità di finanziamento

### Design Sprint 4 E.T.S.

**Anno:** 2023

**Luogo:** Milano, Italia

**Tipologia:** Iniziativa design based

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa dedicata all'applicazione del design per affrontare e risolvere sfide sociali. L'obiettivo principale è utilizzare il design come strumento per creare soluzioni innovative e sostenibili che possano avere un impatto positivo sulla società. Il progetto si concentra sulla collaborazione tra designer, professionisti, organizzazioni e comunità per affrontare temi critici come l'inclusione sociale, l'accessibilità, l'ambiente, la salute e il benessere, e altre problematiche sociali. Attraverso workshop, progetti e iniziative, "Design for Social" promuove un approccio centrato sull'utente e l'empatia, assicurando che le soluzioni progettate siano davvero rispondenti ai bisogni e alle aspettative delle persone coinvolte. Il progetto mira a dimostrare il potenziale del design come strumento di cambiamento sociale, incoraggiando una progettazione etica e sostenibile che contribuisca al miglioramento della qualità della vita e al benessere delle persone e delle comunità.

**Promotori:** Studio Shift, Alchimia coop. sociale, Sociosfera onlus, Itaca cooperativa sociale, Mind Mad in Design



Immagine promozionale  
Crediti: Circolo del Design, Studio Fionda (2022)

**Perché è interessante per la mia tesi:**

- progetto interessante per aprire un dialogo e una progettazione condivisa tra giovani designer ed enti del terzo settore sulle tematiche sociali
- linguaggio non adatto per le imprese

### Next Now. Il design per l'innovazione sociale nella cultura d'impresa

**Anno:** 2022

**Luogo:** Torino, Italia

**Tipologia:** Evento design based

**Descrizione:** Il progetto "Next Now" del Circolo del Design è un programma dedicato all'esplorazione delle tendenze e delle nuove frontiere del design. L'obiettivo principale è quello di esaminare il futuro del design, mettendo in luce le nuove idee, le tecnologie innovative e le sfide emergenti nell'ambito del settore del design. Attraverso una serie di eventi, conferenze, mostre e workshop, "Next Now" promuove la condivisione di conoscenze e idee tra professionisti del design, designer emergenti, aziende e pubblico interessato. Il progetto mira a ispirare, stimolare la creatività e favorire la collaborazione tra i diversi attori del mondo del design,

contribuendo così a plasmare il futuro delle discipline del design. "Next Now" rappresenta un'opportunità per esplorare le nuove prospettive e l'innovazione nel design, anticipando le sfide e le opportunità del domani.

**Promotori:** Circolo del Design, Camera di commercio di Torino, Polimi DESIS Lab, Dipartimento di Architettura e Design del Politecnico di Torino, Unione Industriali Torino

**Perché è interessante per questa tesi:**

- ho partecipato alla progettazione e realizzazione dell'iniziativa
- locale sul territorio torinese
- parla alle PMI



Staff  
Crediti: Studio Shift (n.d.)



Immagine promozionale  
Crediti: Studio Shift (n.d.)

Crediti: foto di JESHOOOTS.COM su Unsplash



4.2

## Servizi e strumenti di crisis management

Crediti: foto di CDC su Unsplash

### Camera di commercio Modena: bando voucher per la Prevenzione della Crisi di Impresa

**Anno:** 2022

**Luogo:** Modena, Italia

**Tipologia:** Servizio di crisis management

**Descrizione:** Il progetto consiste in un bando di voucher promosso dalla Camera di Commercio per la prevenzione della crisi di impresa all'interno del di-

stretto biomedicale. Il bando mira a sostenere le aziende del settore biomedicale offrendo loro un contributo finanziario (voucher) per attuare misure preventive volte a contrastare eventuali situazioni di crisi aziendale. Queste misure preventive possono riguardare strategie di miglioramento della gestione aziendale, analisi finanziarie, sviluppo di nuovi prodotti o servizi, o altre iniziative atte a rafforzare la resilienza delle imprese e garantirne la continuità operativa.

**Promotori:** Camera di commercio di Modena

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- strumento di finanziamento pubblico per la prevenzione delle crisi
- servizi di assistenza e accom-

pagnamento per la gestione della crisi

### CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT - Task force e i servizi per le imprese

**Anno:** n.d.

**Luogo:** Milano, Italia

**Tipologia:** Servizio di crisis management

**Descrizione:** Il progetto di Assolombarda è un'iniziativa dedicata alla gestione della comunicazione di crisi e al supporto per le imprese in situazioni difficili. L'obiettivo principale è fornire un aiuto tempestivo ed efficace alle aziende durante momenti di crisi, come emergenze sanitarie, disastri naturali o eventi imprevisti

che possono avere un impatto negativo sulle attività aziendali. Attraverso la Task Force, Assolombarda offre supporto in termini di comunicazione, consulenza, coordinamento e networking per aiutare le imprese ad affrontare e superare le sfide emergenti. Il progetto mira a fornire risorse e strumenti utili per garantire la resilienza delle aziende e la continuità delle attività in momenti critici, sostenendo la comunità imprenditoriale nella gestione delle crisi e nella ripresa delle normali operazioni.

**Promotori:** Assolombarda

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- focus interessante sulla comunicazione durante e dopo la crisi
- servizio offerto da un'associazione di imprese
- creazione di una task force di professionisti

### Crisis management and incident response services

**Anno:** n.d.

**Luogo:** n.d.

**Tipologia:** Servizio di crisis management

**Descrizione:** Il progetto di EY è un insieme di servizi e soluzioni mirate alla gestione delle crisi e delle situazioni di emergenza.

L'obiettivo principale è fornire alle aziende e alle organizzazioni un supporto completo per affrontare e rispondere in modo efficace a situazioni di crisi, come violazioni della sicurezza, disastri naturali, scandali o altre emergenze che possono mettere a rischio la reputazione e la continuità operativa dell'azienda. I servizi offerti da EY includono la pianificazione e l'implementazione di piani di gestione delle crisi, la valutazione dei rischi, la formazione del personale, la gestione delle comunicazioni e il coordinamento delle risposte immediate. L'obiettivo è aiutare le aziende a minimizzare i danni e a riprendersi più velocemente da situazioni di crisi, garantendo un'efficace gestione delle emergenze e la protezione della reputazione e dell'integrità dell'azienda.

**Promotori:** Ernst & Young Global Limited

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- servizio a pagamento per imprese
- proposta rivolta a imprese di grandi dimensioni e non adatta a PMI
- focus importante sulla gestione dell'emergenza e poco sulla riformulazione delle strategie aziendali a lungo termine



Video promozionale  
Crediti: Venture Thinking (n.d.)

## Phoenix

Anno: 2020

Luogo: n.d.

Tipologia: Servizio di crisis management

**Descrizione:** Il progetto di Venture Thinking è un'iniziativa dedicata alla rinascita e alla crescita delle aziende in situazioni di crisi o difficoltà. L'obiettivo principale è quello di fornire supporto e consulenza strategica alle aziende che si trovano in una fase di crisi, aiutandole a superare le sfide e a rigenerarsi come una fenice ("Phoenix" in inglese) che risorge dalle ceneri. Il progetto offre un approccio completo e personalizzato per affrontare problemi specifici, analizzare le cause della crisi e sviluppare soluzioni per riportare l'azienda sulla strada del successo. Tramite un team di esperti e consulenti, Venture Thinking lavora a stretto contatto con l'azienda per identificare opportunità di crescita, ridefinire strategie, migliorare l'efficienza

operativa e rafforzare la resilienza dell'azienda. L'obiettivo finale di "Phoenix" è aiutare le aziende a superare le avversità e a emergere più forti e competitive sul mercato.

**Promotori:** Venture Thinking  
**Perchè è interessante per questa tesi:**

- mancanza di focus su temi socio-ambientali
- assistenza finanziaria
- mancanza della competenza del design
- meccanismo dell'innovazione solidale

## The Crisis Curve. Navigating Intense Change

Anno: n.d.

Luogo: n.d.

Tipologia: Strumento di crisis management

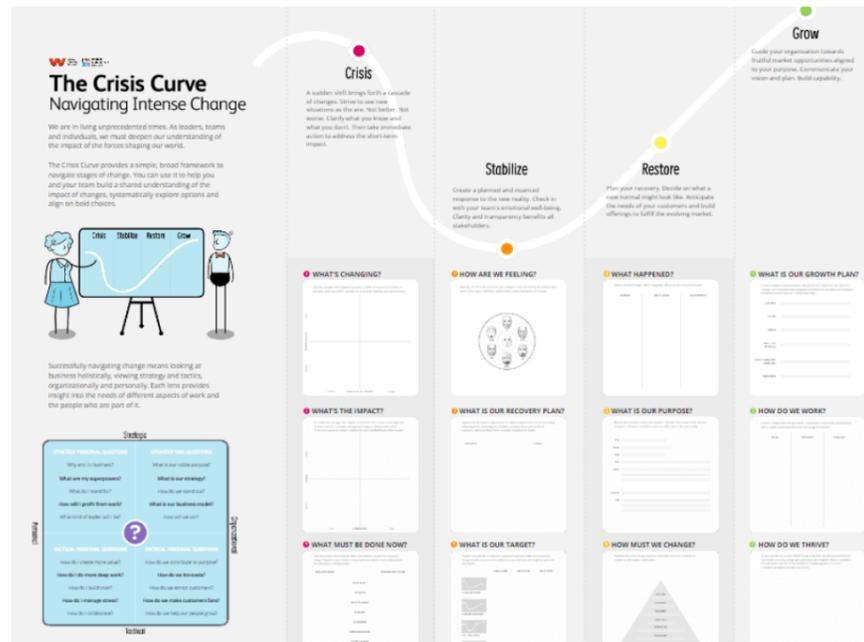
**Descrizione:** Il progetto è uno strumento che fornisce risorse e strumenti per aiutare le persone

e le organizzazioni a navigare attraverso cambiamenti intensi e situazioni di crisi. L'obiettivo principale è fornire supporto pratico per affrontare le sfide e gestire i cambiamenti in modo efficace. Attraverso una serie di risorse, guide e modelli disponibili sulla piattaforma Miroverse, il progetto offre metodi e approcci per la pianificazione e l'adattamento durante momenti di crisi o cambiamenti repentini. L'obiettivo è aiutare le persone a comprendere e gestire il processo di crisi in modo strutturato, per affrontare in modo più resiliente e proattivo i cambiamenti che possono verificarsi nella loro vita personale o professionale. Il progetto mira a fornire una guida pratica e accessibile per affrontare con successo le sfide delle situazioni di crisi e per aiutare le persone a navigare attraverso i cambiamenti in modo più efficace.

**Promotori:** Miro, Wicked Problem Solving

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- strumento di co-progettazione
- applicazione del design thinking
- collaborazione in team



The Crisis Curve  
Credit: Miro (n.d.)

Crediti: foto di Chris Montgomery su Unsplash



Crediti: foto di Product School su Unsplash

tà promuove la condivisione di risorse, strumenti e metodologie di progettazione per favorire l'innovazione e la diffusione di soluzioni sostenibili e accessibili. L'iniziativa mira a incoraggiare una progettazione aperta, inclusiva e responsabile, con l'obiettivo di promuovere un cambiamento positivo nel campo dell'architettura e del design.

**Promotori:** OSA S.r.l.

**Perchè è interessante per la mia tesi:**

- iniziativa nata da un imprenditore
- promozione del confronto tra imprenditori
- processi per favorire il networking
- interessanti modalità di confronto tra imprenditori

## ClustER Innovate

**Anno:** n.d.

**Luogo:** Emilia-Romagna

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa dedicata all'innovazione e alla promozione della competitività delle imprese in Italia. L'obiettivo principale è supportare lo sviluppo e l'adozione di tecnologie innovative e soluzioni avanzate in diversi settori industriali. Attraverso questo progetto, vengono promossi programmi di ricerca e sviluppo, collaborazioni tra azien-

de e istituzioni accademiche, e l'accesso a finanziamenti per favorire l'innovazione. Innovate clust-er mira a stimolare la crescita economica, l'occupazione e l'attrattività delle imprese italiane attraverso l'adozione di nuove tecnologie e l'innovazione. L'iniziativa rappresenta un'opportunità per le imprese di accedere a risorse, conoscenze e partnership strategiche, contribuendo a rafforzare la competitività del tessuto industriale italiano nel contesto globale dell'innovazione.

**Promotori:** Associazione Clust-ER Innovazione nei Servizi

**Perchè è interessante per questa tesi:**

- promozione del confronto tra imprenditori
- processi per favorire il networking

- interessanti modalità di confronto tra imprenditori

## OSA Community

**Anno:** n.d.

**Luogo:** n.d.

**Descrizione:** Il progetto è un'iniziativa italiana dedicata alla diffusione e promozione della cultura d'impresa. L'obiettivo principale è quello di creare una comunità di professionisti che condividono principi di trasparenza, collaborazione e sostenibilità. OSA Community offre una piattaforma di scambio di idee, conoscenze e progetti in cui gli imprenditori possono condividere le loro esperienze e collaborare su progetti condivisi. La comuni-



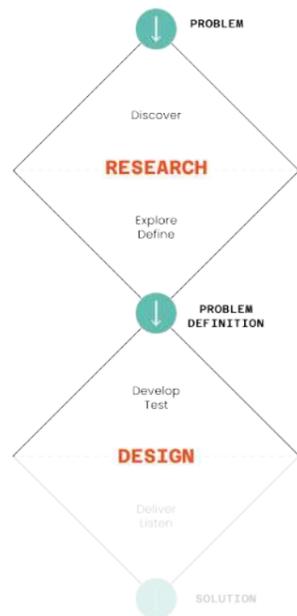
Immagine promozionale  
Crediti: OSA Community (n.d.)



5.

# Concept generation

Crediti: foto di Lucas Sankey su Unsplash



Nel percorso di ricerca finora compiuto, abbiamo esplorato le radici e i concetti principali relativi allo sviluppo di una sensibilità socio-ambientale degli imprenditori/trici.

Nel presente capitolo **sposteremo la nostra attenzione dalla teoria alla pratica**, mettendo in luce come i concetti e le conoscenze acquisite si traducono concretamente in una **soluzione progettuale innovativa**.

La generazione di concept non è semplicemente un esercizio accademico, ma rap-

presenta il **punto di partenza tangibile per l'evoluzione di prodotti, servizi o processi** che affrontano sfide reali. In questo contesto, presentiamo la **soluzione progettuale che è emersa come risultato diretto e naturale del percorso di ricerca intrapreso**. Questa soluzione incarna l'applicazione pratica delle idee e dei principi elaborati nei capitoli precedenti e rappresenta un'istanza concreta di come la teoria dell'innovazione possa trasformarsi in realtà tangibile.

Nel corso di questo capi-

## Dalla teoria alla pratica

- tolo, esploreremo il processo di trasformazione delle idee in azione attraverso il racconto della genesi della nostra soluzione progettuale. Viaggeremo attraverso le fasi cruciali del concept, dall'identificazione delle esigenze e dei vincoli iniziali, passando attraverso le iterazioni creative e le rifiniture, fino alla formulazione di un concetto solido e ben definito.

Questo capitolo rappresenta il **punto di incontro tra la creatività teorica e l'innovazione concreta**, sottolineando come il processo di generazione di concept possa ispirare e guidare soluzioni che affrontano le sfide del mondo reale. In definitiva, questo capitolo incarna l'essenza stessa della nostra ricerca: trasformare l'idea in azione e dimostrare che **l'innovazione è il risultato tangibile di un processo creativo ben strutturato**.

## 5.1

### Proposta di concept

Un elevator pitch è un **breve riassunto coinvolgente di un'idea o progetto**, presentato in pochi secondi per catturare l'attenzione e suscitare interesse. È utile per spiegare chiaramente il valore dell'argomento durante un breve incontro o in una presentazione.

# RESTART

Rigeneratore d'impresa

Per **imprenditori e imprenditrici** a capo di **PMI di Torino e area metropolitana** e che stanno vivendo una **crisi**, Restart è un **servizio** che aiuta a **rigenerare la propria azienda**.

A differenza di altri servizi, **converte il momento di difficoltà** in occasione di ripensamento della propria attività anche in **chiave sostenibile e innovativa** dal punto di vista socio-ambientale.

## 5.2

### Storyboard

Lo storyboard è una **sequenza di disegni che rappresentano visivamente una storia o un progetto**, accompagnati da descrizioni. Serve come guida per la produzione, aiutando a pianificare in modo chiaro e coerente.



1

**Imprenditore in difficoltà durante o dopo un periodo di crisi**



2

**Scoperta di Restart, un luogo fisico e virtuale che può aiutare gli imprenditori\* nei momenti di crisi**



3

**Fruizione dei percorsi di rigenerazione dell'impresa grazie anche a un sostegno economico**



4

**Rigenerazione della propria impresa e conversione della crisi in momento di ripensamento del proprio business in chiave di innovazione sostenibile**



5

**Gestione più consapevole del proprio business e racconto della propria best practice sui canali dedicati al servizio**

## 5.3

### Ipotesi service provider

Un service provider è **un'azienda, un'organizzazione o un ente che offre servizi specifici** a utenti o altre aziende. Si tratta di fornire servizi di qualità, spesso attraverso accordi contrattuali, per soddisfare le esigenze degli utenti.

Camera di commercio  
di Torino  
(Comitato per  
l'imprenditorialità  
sociale)



**Torino Social  
Impact**

#### Di cosa si occupa?

Un **ecosistema** di organizzazioni profit e non profit nato dalla volontà di Camera di commercio di Torino con l'obiettivo di **accelerare, promuovere e rafforzare l'imprenditorialità a impatto sociale**

#### Perchè potrebbe essere il service provider?

È un **punto di riferimento** già esistente e affidabile per le imprese sulle tematiche relative alla sostenibilità socio-ambientale. Restart potrebbe rientrare all'interno dei progetti del suo **Piano Strategico**



#### Riferimento territoriale e dimensionale

- circa 5.7 mila PMI potenziali
- 312 Comuni
- 6.827 km<sup>2</sup>



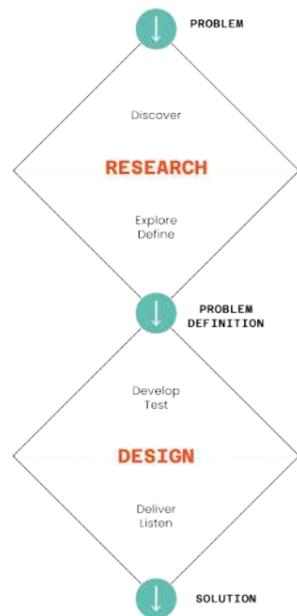


## Sviluppo del concept

### Strumenti di racconto

- **concretizzazione.** Sia le sfide affrontate che le opportunità sfruttate verranno esaminate in profondità, illuminando il processo di sviluppo concettuale e gettando le basi per l'ulteriore implementazione pratica del progetto.

Crediti: foto di Campaign Creators su Unsplash



Nel seguente capitolo, **esploreremo dettagliatamente l'evoluzione e lo sviluppo del concept progettuale**, delineato attraverso le fasi di ricerca e ideazione precedentemente esposte.

Questo capitolo delinea il percorso attraverso il quale l'idea iniziale ha preso forma, incorporando le conoscenze acquisite durante l'approfondita fase di ricerca e l'ispirazione scaturita dalla fase di ideazione. Attraverso un'analisi

approfondita, verranno evidenziati i **punti cruciali che hanno guidato l'evoluzione del concept**, inclusi i fattori chiave che hanno influenzato le scelte progettuali e le soluzioni innovative che sono emerse lungo il percorso.

Dallo studio dettagliato delle fonti di ispirazione all'adattamento delle idee alla realtà pratica, questo capitolo rappresenta un **ponte cruciale tra il processo creativo e la sua**

## 6.1

### Struttura e attività del rigeneratore

Restart è un **luogo fisico e virtuale** che offre servizi di accompagnamento a imprenditori e imprenditrici durante le frequenti crisi che si stanno susseguendo negli ultimi anni.



#### Obiettivo

Convertire il momento di difficoltà dell'imprenditore/trice e dell'impresa in un'opportunità di ripensamento del proprio business in chiave innovativa e sostenibile dal punto di vista socio-ambientale.



#### Luogo fisico

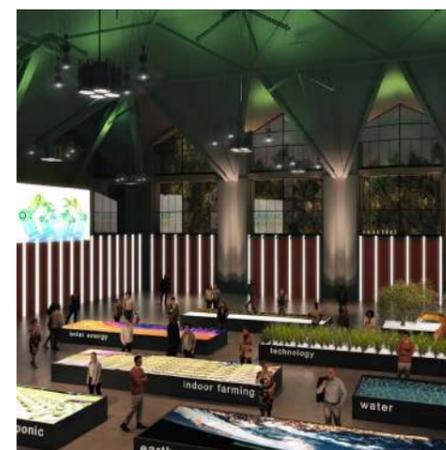
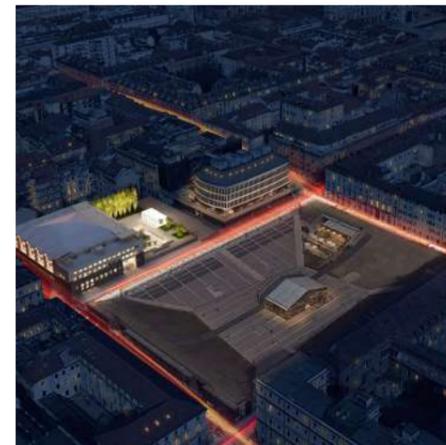
La sede fisica sarà all'interno dell'Innovation Block, un'area della Città dedicata all'innovazione delle imprese in costruzione per volontà della Camera di commercio di Torino.



#### Luogo virtuale

Risorse all'interno del sito internet di Torino Social Impact e dei partner coinvolti.

### Innovation Block: il progetto



Crediti: Isolarchitetti e Studio Luigi Rajneri

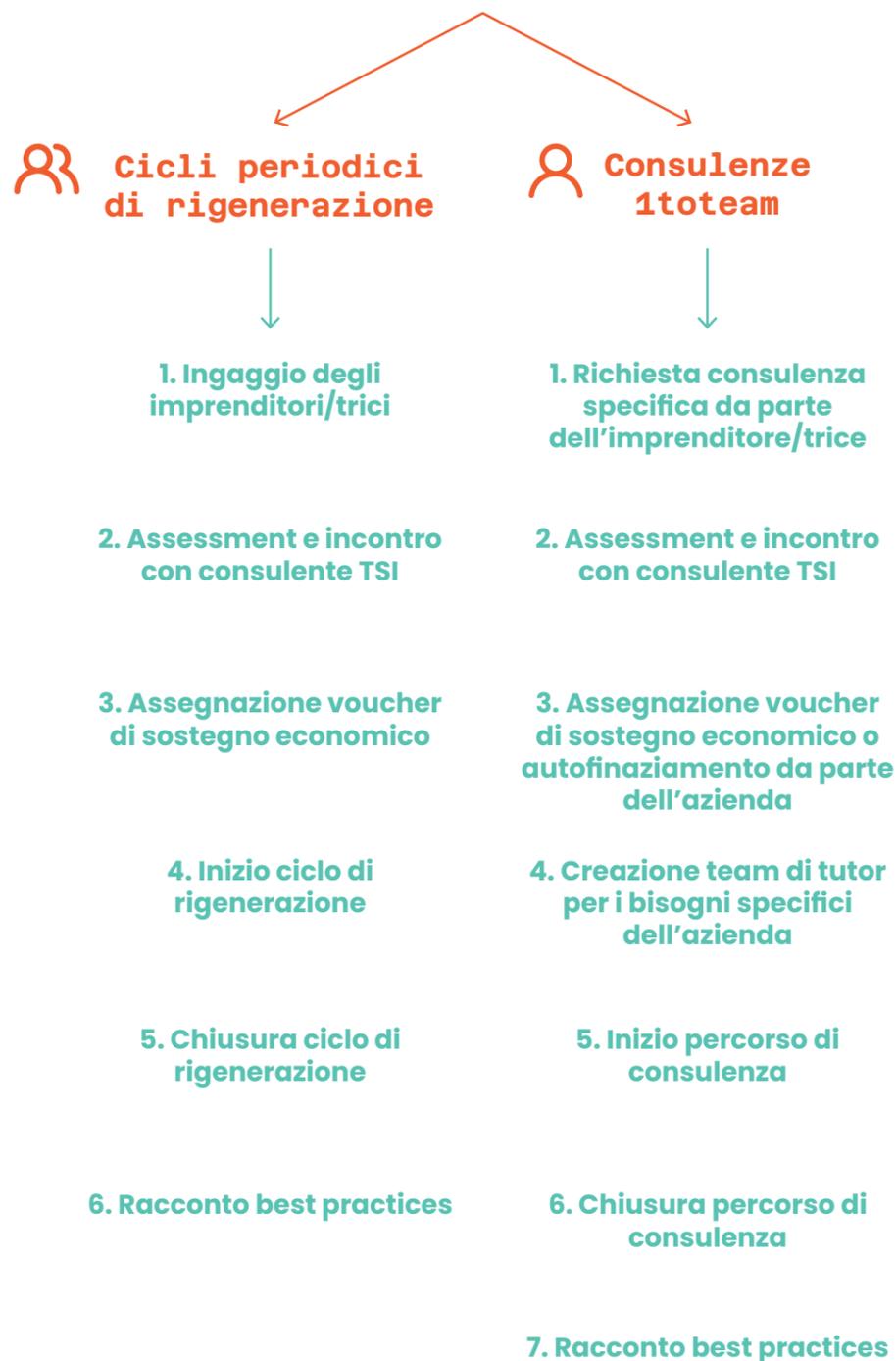
Nell'**aprile del 2023**, la Camera di Commercio di Torino ha presentato il progetto Innovation Block: questa iniziativa mira al **rinnovamento dei preziosi edifici storici situati sulla piazzale Valdo Fusi a Torino**, una posizione di rilievo per l'ente essendo tra le sedi principali.

Grazie a un investimento importante, l'intero quartiere urbano affronterà un processo di miglioramento, con gli edifici che ospiteranno **spazi e servizi dedicati all'imprenditoria, all'imprenditorialità sociale e all'attrazione di PMI**. Il progetto copre anche lo sviluppo del digitale innovativo e la pianificazione di importanti eventi.





## Principali attività del rigeneratore



## Cicli periodici di rigenerazione

### 1. Ingaggio degli imprenditori/trici

- **comunicazione ampia:** ad esempio roadshow durante gli eventi e le conferenze dei partner coinvolti e comunicazione attraverso canali social, quotidiani e siti internet del provider e dei partner;
- **comunicazione mirata:** newsletter personalizzate verso le imprese caratterizzate dai codici ATECO precedentemente selezionati, ricerche specifiche del Centro Studi della Camera di commercio di Torino per identificare le aziende in potenziale crisi.

### 2. Assessment e incontro con consulente TSI

- **candidatura da parte dell'imprenditore/trice:** verranno richiesti alcuni documenti contenenti i dati societari e anagrafici del titolare e una breve descrizione della crisi affrontata o in corso;
- **compilazione dell'assessment digitalizzato:** un breve form composto da alcune domande che aiuteranno il provider a posizionare il potenziale partecipante sulle tematiche socio-ambientali e sulla gestione delle crisi;
- **incontro con consulente esperto di Torino Social Impact:** una call o un'incontro in presenza della durata di un'ora con un consulente specializzato di TSI per raccogliere i bisogni specifici dell'azienda;
- **assegnazione di un livello di partenza e creazione dei team:** al termine dell'assessment e dell'incontro con il consulente, verrà assegnato all'imprenditore/trice un livello di partenza e un team di altri imprenditori/trici con i quali proseguirà il percorso.

## Ipotesi struttura e contenuti assessment

### Informazioni generali

- nome azienda
- in quale settore operate?

### Gestione delle crisi

- pensi di aver affrontato una crisi negli ultimi 5 anni?
- se sì, di che tipo?
- durante la crisi, hai riconosciuto tempestivamente i segnali di avvertimento che indicavano un cambiamento nel mercato o nel settore in cui operi?
- durante la crisi, hai comunicato in modo chiaro e trasparente con il tuo team e gli stakeholder dell'azienda?
- durante la crisi, hai cercato supporto da parte di esperti o consulenti per affrontare le sfide specifiche dell'azienda?
- durante la crisi, hai cercato di coinvolgere il tuo team nell'elaborazione di soluzioni e decisioni aziendali?
- indica, se ci sono, i rischi più urgenti per il tuo business oggi

### Posizionamento rispetto alla sostenibilità socio-ambientale

- la tua azienda ha una politica formale per la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa?
- se sì, indica in quali tematiche la tua azienda è più attiva (sociale, ambiente, governance, altro)
- la tua azienda è a conoscenza degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite?
- indica, tra questi, quali sono i più urgenti per te e la tua azienda

### Propensione all'innovazione (scala da 1 a 5)

- valuta il grado di avanzamento tecnologico della tua azienda
- quanto siete aperti all'innovazione e al cambiamento?
- avete mai utilizzato il design thinking in precedenza per approcciare questioni aziendali critiche?
- sareste disposti a dedicare del tempo per seguire un percorso di ricerca e di sviluppo tecnologico?
- sareste disposti ad accettare ed assimilare dei consigli proposti da soggetti esterni?
- sentite di avere ostacoli oggettivi che non vi permettono di innovare?

## Livelli di riferimento per la creazione dei team

■ Sei al massimo!  
■ Ma si può sempre migliorare.

Si tratta del livello massimo che si può ottenere nella valutazione iniziale: significa che il candidato è pronto ma si può sempre migliorare!

□ Ancora un piccolo sforzo e la carica sarà completa!

Il livello intermedio identifica coloro che hanno già un'iniziale propensione alle tematiche ma hanno ancora un po' di strada da fare per raggiungere il massimo.

□ Sei in risparmio di energia! Serve un piccolo boost.

Questo primo livello identifica coloro che hanno ancora molta strada da fare per sviluppare una sensibilità su questi temi.

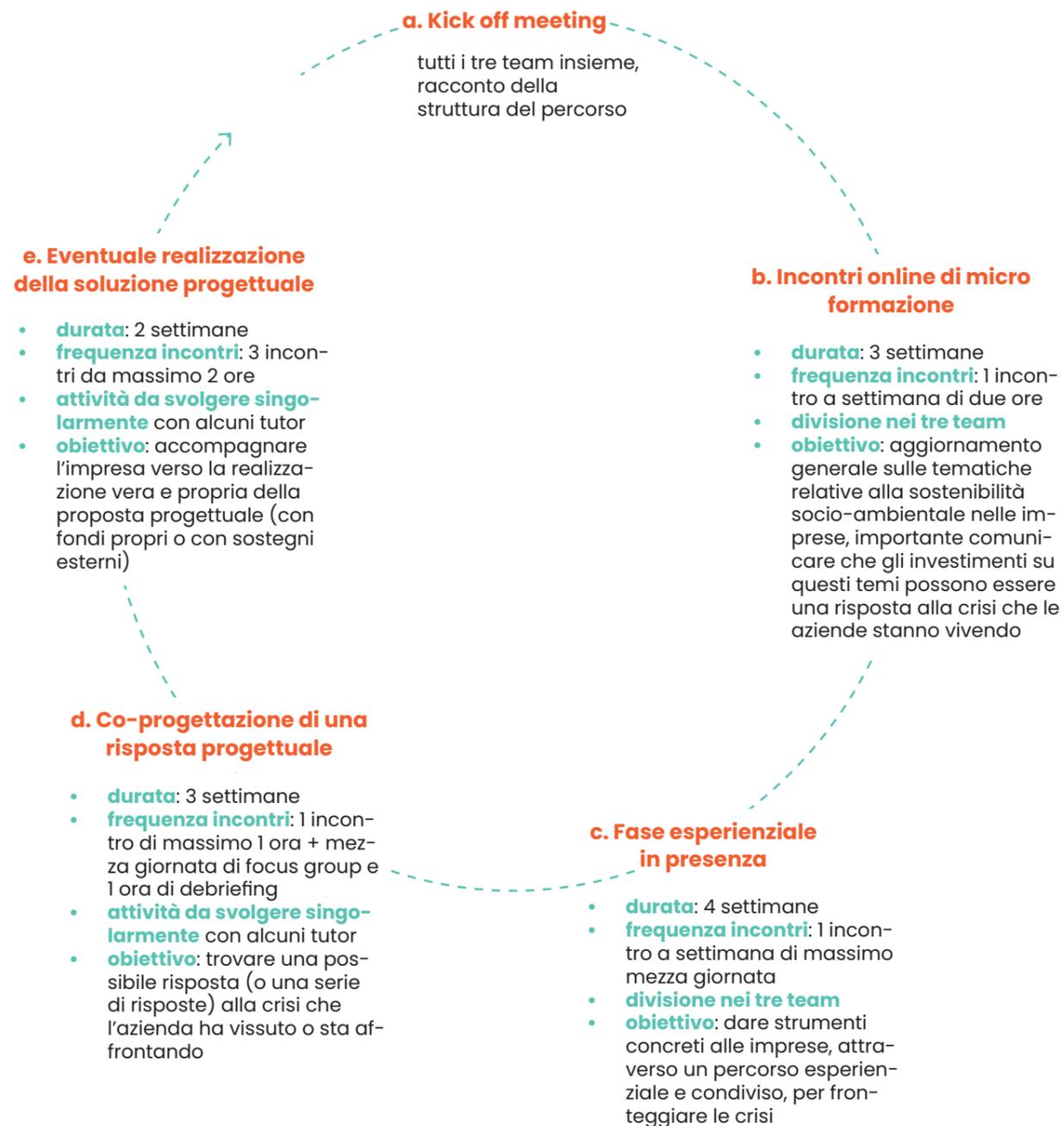
Ciascun livello avrà un **team di riferimento formato da 4 imprenditori/trici**, per un totale di 12 aziende partecipanti per ogni ciclo.

Le imprese all'interno dei team **non devono essere tra loro competitor**, per favorire un confronto più aperto e corretto. I partecipanti del ciclo dovranno coprire tutte le macro-categorie di riferimento relative ai codici ATECO precedentemente identificate e quindi: **alimentari, tessile, legno e carta, chimica e farmaceutica, plastiche, metalli, elettronica, veicoli, riparazioni e manutenzioni, altro, coltivazione.**

## 3. Assegnazione voucher di sostegno economico

- **fondi pubblici derivanti dalla Camera di commercio di Torino;**
- **finanziamenti raccolti da grandi imprese interessate ad investire per la crescita della propria filiera;**
- **finanziamenti derivanti da enti privati e partner del rigeneratore.**

## 4. Inizio ciclo di rigenerazione



## Contenuti delle fasi del ciclo di rigenerazione

### b. Incontri online di micro formazione

- **incontro #1**  
cosa si intende per ESG e regolamenti principali
- **incontro #2**  
strumenti per progettare pratiche socio-ambientali sostenibili
- **incontro #3**  
valutare l'impatto delle pratiche

### c. Fase esperienziale in presenza

- **incontro #1**  
crisis simulation: i componenti del team scambiano tra di loro i business e partecipano alla simulazione di una crisi;
- **incontro #2**  
startupper per un giorno: simulazione per i partecipanti, guidata da mentor startupper, di dover ricominciare da capo il proprio business al giorno d'oggi. Cosa cambierebbe?
- **incontro #3**  
business safari: visita guidata all'interno di un'impresa riconosciuta per l'attenzione alla sostenibilità socio-ambientale;
- **incontro #4**  
attività esperienziali con esperti della gestione delle emergenze: attività curate da vigili del fuoco, medici di emergenza ecc. per imparare tecniche di gestione delle emergenze anche al di fuori del contesto del business.

### e. Eventuale realizzazione della soluzione progettuale

- **incontro #1**  
ricerca bandi corretti per finanziare il progetto su una rosa di bandi tipici
- **incontro #2**  
eventuale sostegno per scrittura bando o autofinanziamento da parte dell'azienda
- **incontro #3**  
debrief finale per la consegna della documentazione

### d. Co-progettazione di una risposta progettuale

- **incontro #1**  
incontro organizzato con mentor (un altro imprenditore/trice locale o nazionale del proprio settore) che ha realizzato progetti simili per trarre ispirazione
- **incontro #2**  
focus group con tutor dedicati
- **incontro #3**  
debrief finale per la definizione della soluzione progettuale

## Sintesi delle caratteristiche generali del ciclo

- **durata complessiva:** 3 mesi;
- **ore effettive di impegno per gli imprenditori/trici:** 32 ore (4 giorni lavorativi);
- **team totali:** 3 team caratterizzati da consapevolezza crescente (12 imprenditori per ciascun ciclo);
- **3 cicli durante un anno di attività** (evitando i mesi di gennaio, agosto e dicembre);
- **persone coinvolte all'interno dell'impresa partecipante:** imprenditore/trice (+ max due persone a scelta, es. marketing, sales, responsabile produzione ecc. che possono variare nelle fasi del ciclo)

## Tutor, mentor e consulenti coinvolti e modalità di ingaggio

- **tutor:** professionisti che accompagnano le imprese durante le principali attività del ciclo sia formative sia esperienziali, guidano lo svolgimento di ciascun incontro e sono un punto di riferimento per i partecipanti  
**tipologia di competenze:** tecniche (ingegnere ambientale, scrittura bandi e gare, avvocato, commercialista), umanistiche (psicologo, sociologo, data analyst, economista, consulente del lavoro, HR), trasversali (service/strategic designer, social designer, esperto di comunicazione, sustainability manager, design fictioner)  
**modalità di ingaggio:** call aperta attraverso i partner del rigeneratore;
- **mentor:** altri imprenditori/trici tradizionali e startupper che accompagnano i partecipanti durante alcune attività specifiche del ciclo  
**modalità di ingaggio:** call aperta attraverso i partner del rigeneratore e reward con banca del tempo (consulenze specifiche in cambio di ore dedicate al rigeneratore);
- **consulenti:** professionisti interni al rigeneratore e specializzati nell'ascolto e nel posizionamento delle imprese  
**modalità di ingaggio:** assunzione all'interno del rigeneratore.

## 5. Chiusura ciclo di rigenerazione

La tredicesima settimana del ciclo si conclude con una **cena di networking** alla quale potranno partecipare tutti gli imprenditori/trici, mentor, tutor, consulenti e partner coinvolti (con possibilità da parte dei partecipanti di invitare altri imprenditori/trici interessati al servizio)

## 6. Racconto delle best practices

- **campagna social e sui principali canali digitali del rigeneratore:** racconto delle best practices nate dalle attività del rigeneratore attraverso brevi pillole video delle esperienze fatte dagli imprenditori/trici partecipanti;
- **roadshow durante gli eventi e le conferenze dei partner del rigeneratore:** gli imprenditori/trici partecipanti sono chiamati a raccontare la propria esperienza attraverso brevi pitch.



## Consulenze 1toteam

### 1. Richiesta consulenza specifica da parte dell'imprenditore/trice

Form presente sul sito del service provider per la richiesta di maggiori informazioni.

### 2. Assessment e incontro con consulente TSI

Struttura dell'assessment e incontro simile al ciclo di rigenerazione: al termine della valutazione viene assegnata all'azienda uno dei tre livelli di consapevolezza.

### 3. Assegnazione voucher di sostegno economico o autofinanziamento da parte dell'azienda

L'azienda può scegliere se usufruire di voucher di sostegno economico o autofinanziare il percorso di consulenza offerto.

### 4. Creazione team di tutor per i bisogni specifici dell'azienda

Sulla base delle esigenze emerse nell'assessment e nell'incontro iniziale, verrà strutturato un percorso e dei tutor specifici a partire dal parco consulenti dell'acceleratore.

### 5. Inizio del percorso di consulenza

Kick off in presenza presso la sede dell'azienda, presentazione del team di tutor e delle agende di incontri e delle modalità di lavoro. La durata minima del percorso è di 1 mese e i costi vengono comunicati alla singola azienda in base alle esigenze specifiche.

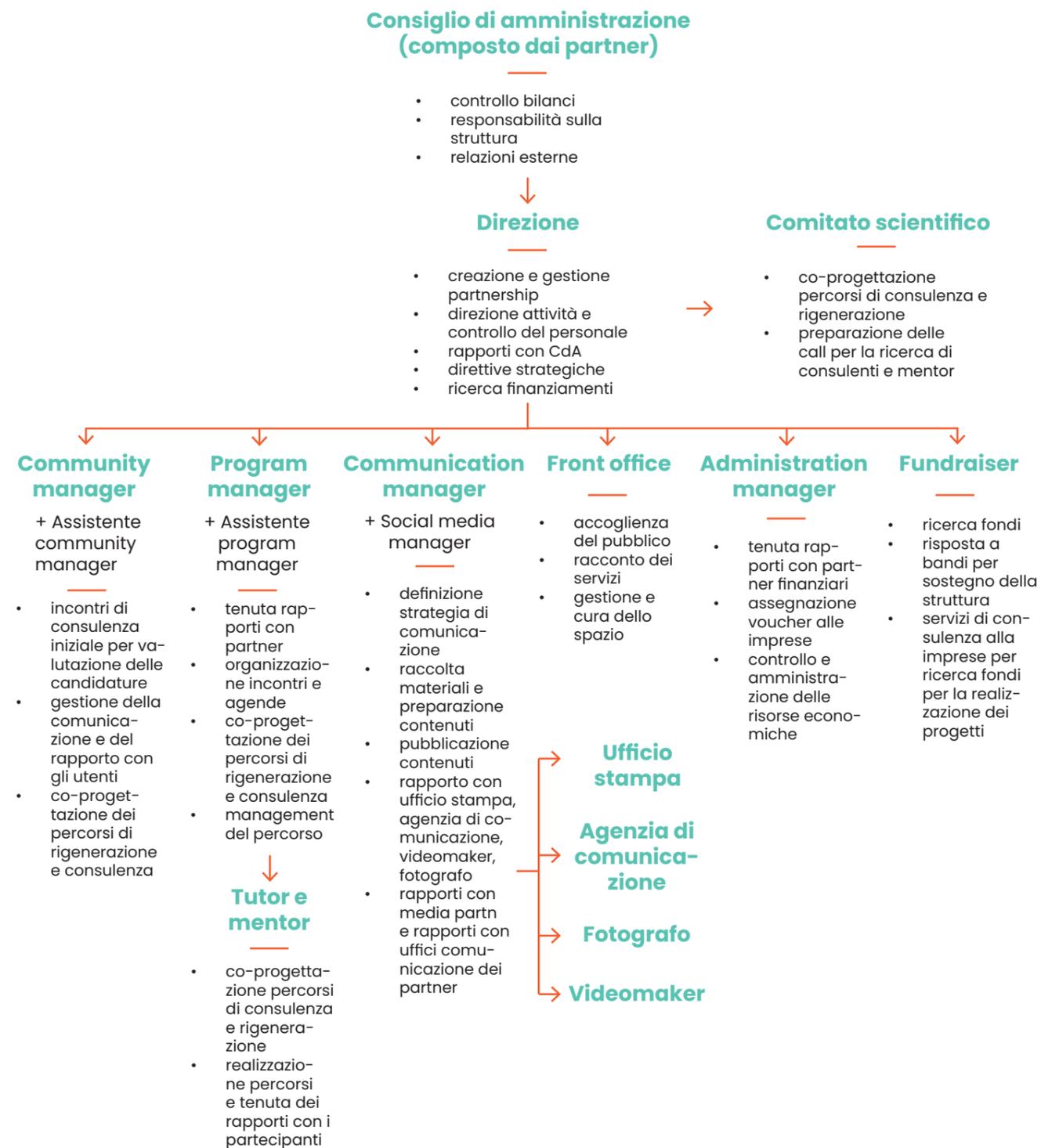
### 6. Chiusura del percorso di consulenza

Consegna di un documento riassunto delle attività svolte e dei risultati raggiunti.

### 7. Racconto delle best practices

Le best practices verranno raccontate sui principali canali del rigeneratore, come per i cicli di rigenerazione.

## Organigramma del rigeneratore



## 6.2

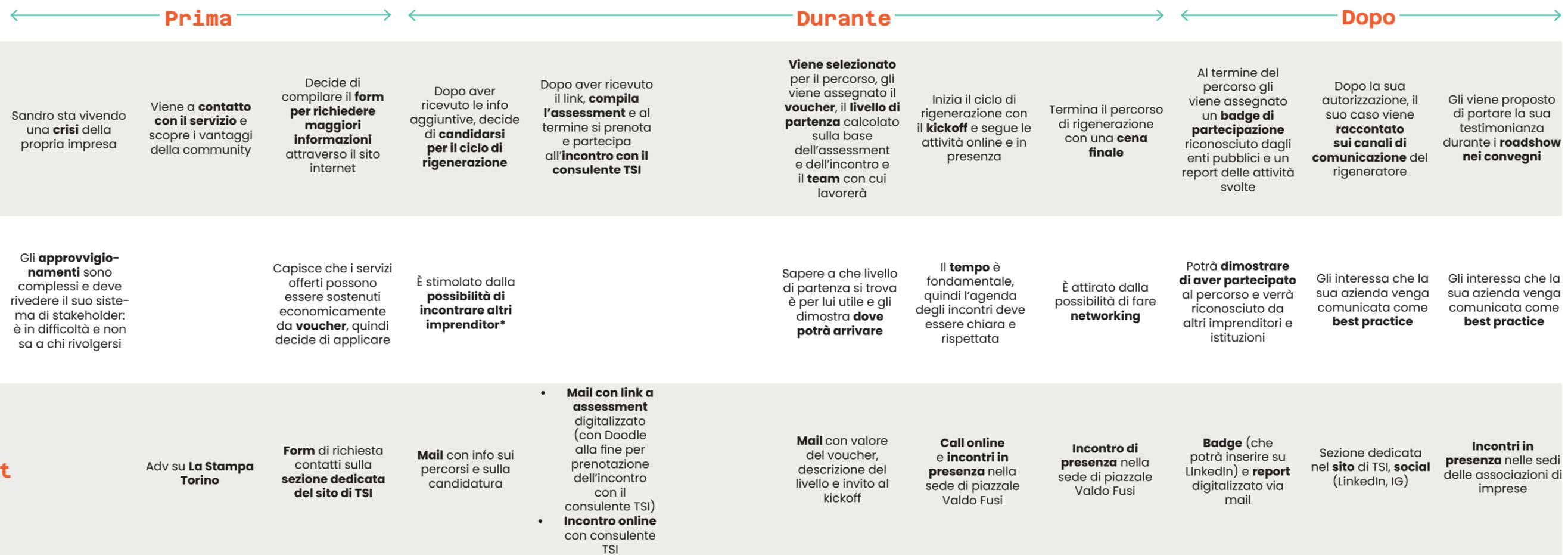
### User journey map

Una user journey map è un **diagramma visuale che mostra l'interazione di un utente con un prodotto o servizio** nel corso del tempo, evidenziando tappe, emozioni e azioni chiave.

**Sandro, socievole**

Imprenditore, 64 anni

**Cicli di rigenerazione**





## Paola, perseverante

Imprenditrice, 43 anni

## Consulenza 1toteam



### Azioni

Paola sta vivendo una **crisi** del suo business

Viene a **conoscenza del rigeneratore** e si interessa ai servizi offerti

Decide di compilare il **form** per chiedere maggiori informazioni a proposito dei percorsi di consulenza

Dopo aver ricevuto info aggiuntive, decide di **candidarsi per le consulenze 1toteam**

Dopo aver ricevuto il link, compila l'**assessment** e al termine si prenota e partecipa all'**incontro con il consulente TSI**

Le viene assegnato un **voucher che coprirà l'80% delle spese** di consulenza, il **livello di partenza** e i **componenti del team di consulenza** che la seguiranno

Inizia il percorso di consulenza con un **kickoff** in presenza dove incontra il team al completo e le viene presentato il piano di consulenza

**Partecipa agli incontri** con i singoli componenti del team

Le viene consegnato un **report con gli output e outcome** del percorso

Dopo la sua autorizzazione, il suo caso viene **raccontato sui canali di comunicazione** del rigeneratore

Le viene proposto di portare la sua testimonianza durante i **roadshow nei convegni**

### Bisogni e pains

La **crisi energetica** ha reso il suo prodotto costoso e quindi superfluo: si rende conto di aver bisogno di competenze specifiche ma non sa dove trovarle

È interessata ai sostegni economici offerti anche se potrebbe autofinanziare una parte, è molto **interessata alle competenze** a disposizione

È per lei interessante il **focus specifico sulla sua azienda**, sente il bisogno di un confronto approfondito

È felice di non dover coprire tutte le spese ma solo una piccola parte e sapere a che livello di partenza si trova è per lei utile e gli dimostra **dove potrà arrivare**

**Ha poco tempo** perchè è piena di impegni, quindi le agende devono essere comunicate in anticipo e rispettate

È per lei utile avere un **resoconto del percorso fatto**, anche per poterlo condividere internamente al socio

Le interessa che la sua azienda venga comunicata come **best practice**

Le interessa che la sua azienda venga comunicata come **best practice**

### Touchpoint

Legge un **post su LinkedIn** che descrive il rigeneratore

**Form** di richiesta contatti sulla **sezione dedicata del sito di TSI**

**Mail** con info sui percorsi e sulla candidatura

- **Mail con link a, assessment digitalizzato** (con Doodle alla fine per prenotazione dell'incontro con il consulente TSI)
- **Incontro online** con consulente TSI

**Mail** con valore del voucher, descrizione del livello, componenti del team di consulenza e invito al kickoff

**Incontro in presenza** nella sede della sua azienda anche per un sopralluogo del team

**Incontri online e in presenza** nella sede di piazzale Valdo Fusi

**Report digitalizzato**

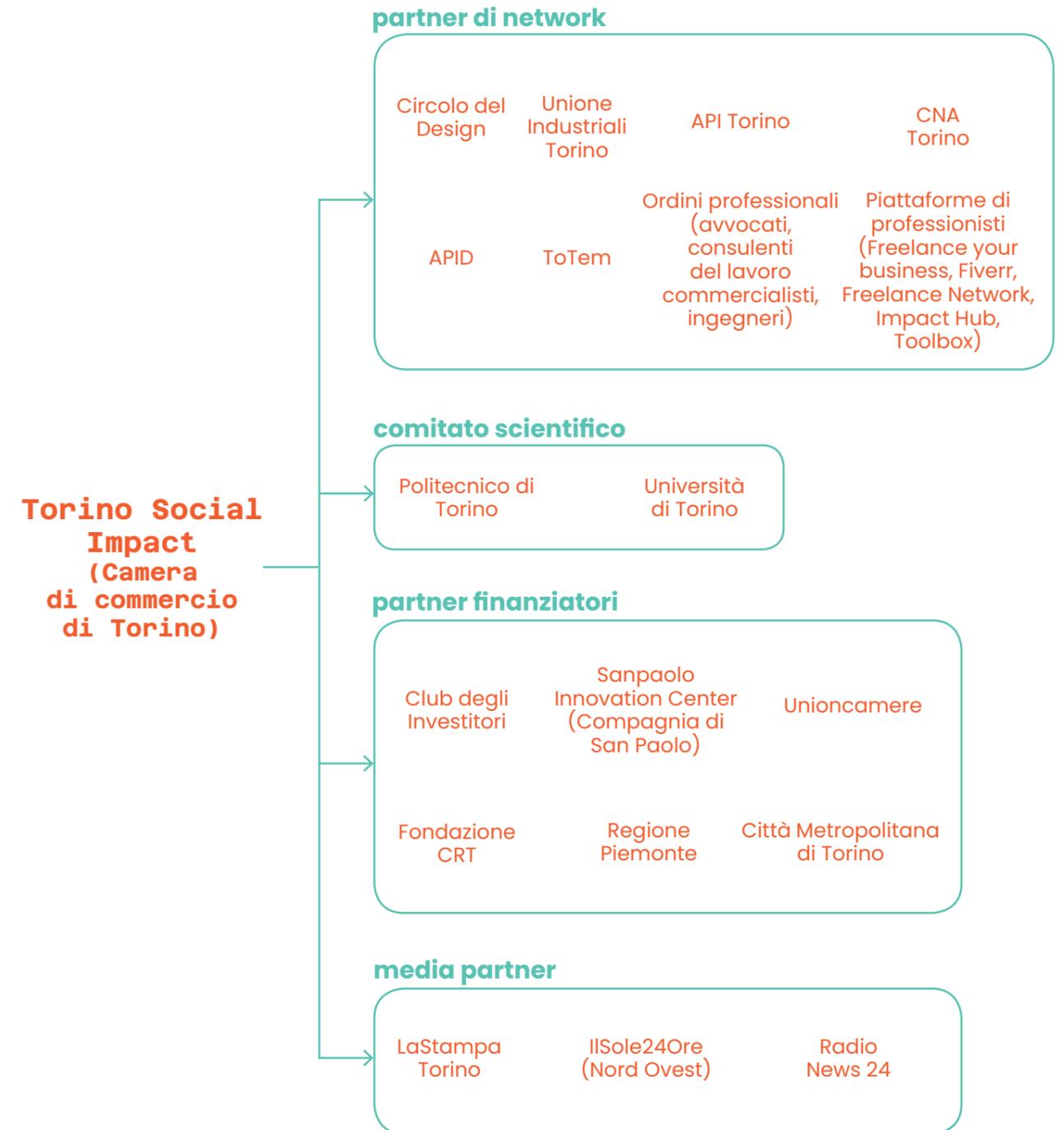
Sezione dedicata nel **sito** di TSI, **social** (LinkedIn, IG)

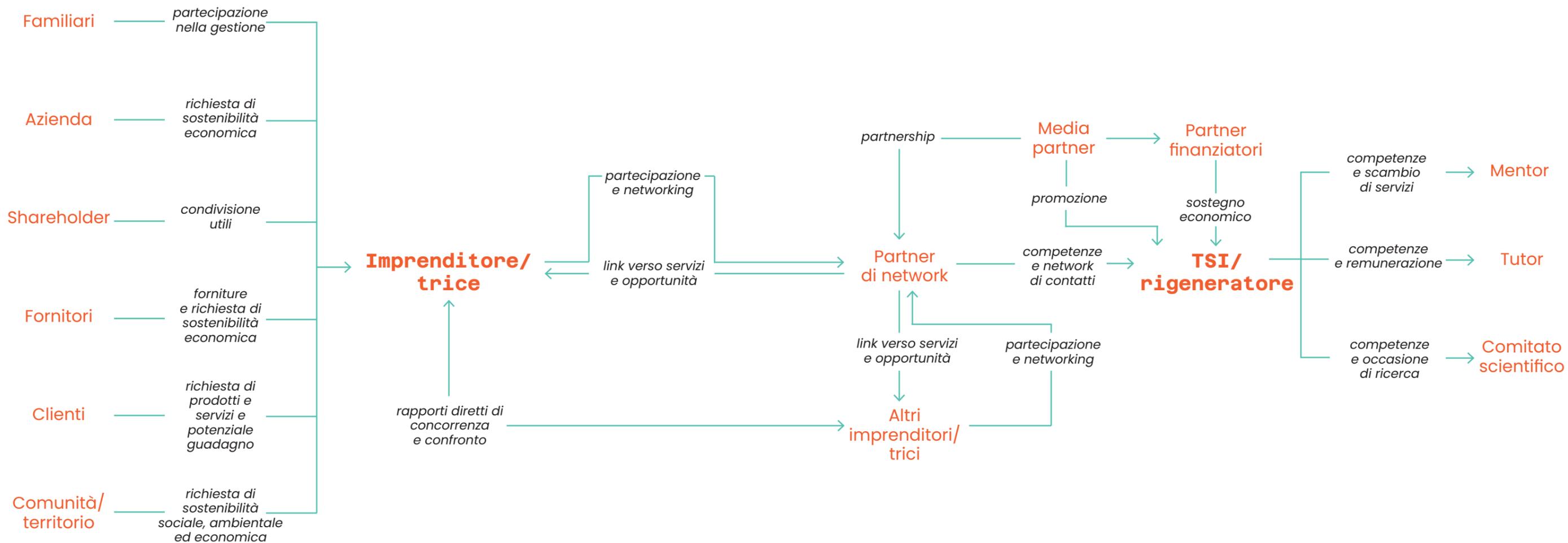
**Incontri in presenza** nelle sedi delle associazioni di imprese

## 6.3

### Partner e system map

La partner e la system map sono **rappresentazioni grafiche che illustrano le relazioni, le connessioni e le interazioni tra diversi componenti o elementi all'interno di un sistema complesso**. Queste mappe offrono una visione d'insieme delle parti costituenti il sistema e delle modalità in cui collaborano per raggiungere determinati obiettivi o risultati.





## 6.4

### Ethical compass e value proposition canvas

Ethical compass e value proposition canvas sono due strumenti che ci permettono di **definire e comunicare i benefici e i valori, anche dal punto di vista etico, del prodotto o servizio** che stiamo progettando.

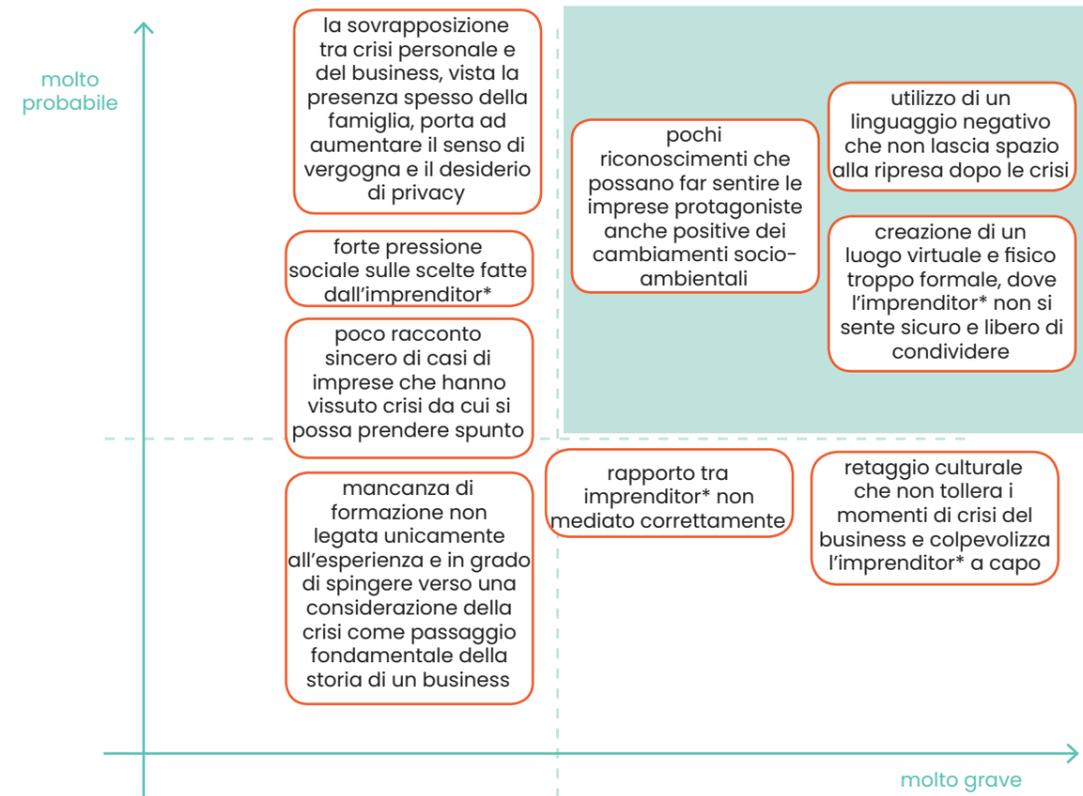


Non trasparenza delle informazioni, scarsa sensazione di controllo e affidabilità, dark pattern, persuasione e manipolazione, mancanza di feedback

#### 1. Qual è il futuro non desiderabile che temete si verifichi?

Gli imprenditori\* vivono il momento di crisi come fallimento personale e dell'azienda e non prendono parte all'iniziativa per vergogna

#### 2. Quali sono le cause scatenanti che determinano questo scenario futuro?



#### 3. Cosa possiamo fare oggi per mitigare o evitare questo scenario?





## Prodotti e servizi

- **percorso guidato** con tutor selezionati
- possibilità di accedere a **voucher di sostegno economico**
- **trasparenza nelle comunicazioni** (a misura di imprenditor\*)
- **assessment e incontro iniziale** per attestare il livello di partenza
- **servizi differenziati** a seconda delle esigenze
- accesso a un **network reale e virtuale** per aumentare i propri contatti
- **corsi per aumentare le proprie competenze** e la propria consapevolezza
- occasioni di **incontro con altri imprenditori\*** per un confronto diretto tra pari
- **contatto più diretto con le istituzioni pubbliche e private** in incontri di networking
- **report delle attività** da poter conservare e mostrare in azienda
- **badge di riconoscimento** del percorso seguito
- **visibilità** dell'azienda al termine del percorso



## Generatori di vantaggi

- **accesso a voucher** e sostegni economici
- **accesso a un network** di competenze selezionate
- **servizi di accompagnamento** per la realizzazione delle idee progettuali
- avere servizi che rispondono in maniera efficace alle **difficoltà quotidiane**
- **nuovi contatti** per aumentare il proprio network
- accompagnamento a **scelte di investimento** strategiche per l'azienda
- corsi di formazione per **aumentare la propria autonomia**
- racconto della **crisi come opportunità di rinascita**



## Riduttori di difficoltà

- stimolare un pensiero laterale grazie all'**incontro con diverse competenze e sensibilità**
- convertire la percezione di costo puro in quella di **investimento**
- avvicinare a **soluzioni più green** che permettono di risparmiare
- **rendere i servizi accessibili**, soprattutto nei momenti di difficoltà che vengono affrontati quotidianamente
- proporre **soluzioni concrete** e a misura di PMI



## Vantaggi

- investimenti che **aumentino i profitti** dell'azienda
- avere la **stima** dei propri stakeholder
- **ritorni di investimento** chiari e prevedibili
- permettere alla propria azienda di **resistere ai cambiamenti** dettati dal mercato
- sentirsi più **autonoma e consapevole** nella gestione delle crisi
- avere servizi che rispondono in maniera efficace alle **difficoltà quotidiane** che affronta
- sentire le **istituzioni pubbliche e private** più vicine ai propri bisogni
- avere a disposizione **servizi accessibili** anche a livello economico
- entrare in **network locali** che le permettono di tessere nuove relazioni



## Attività

- rispondere alle **richieste di sostenibilità** del mercato e degli stakeholder
- favorire una **transizione socio-economica** sostenibile
- migliorare la propria **reputazione** e quella dell'azienda
- comprendere quali **opportunità** offrono gli investimenti socio-ambientali sostenibili
- aumentare le proprie **competenze**
- favorire la connessione con i **network locali**
- capire il **beneficio di investimenti** socio-ambientali sostenibili
- ricerca di opportunità per aumentare il **profitto** della propria impresa
- rendere la **gestione dei rischi e delle crisi** più consapevole efficace



## Difficoltà

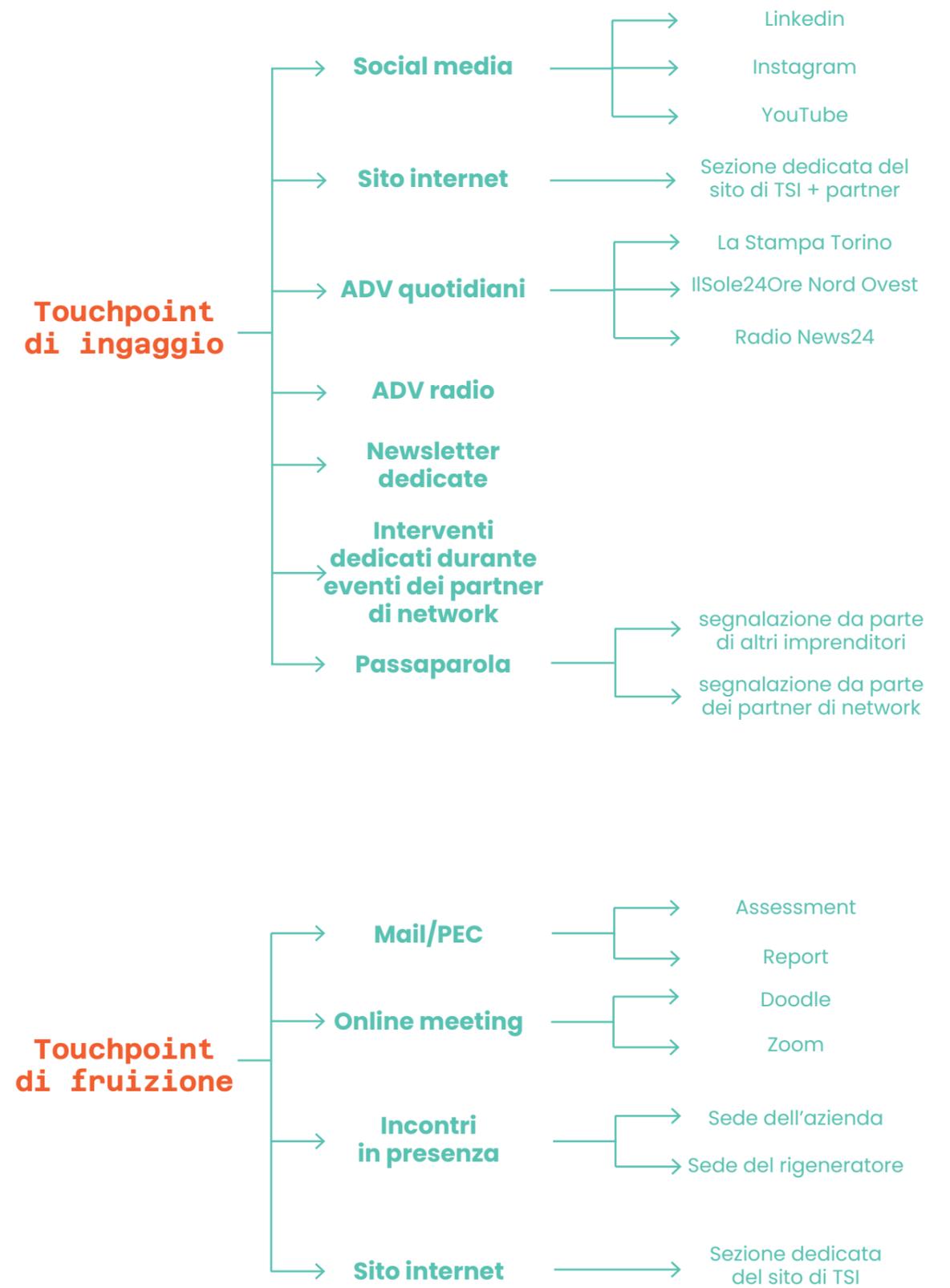
- **poco tempo** da dedicare alle attività che considera superflue per il suo business
- sapere che la propria azienda potrebbe non resistere alle **nuove esigenze del mercato**
- **costi alti** di energia, materie prime e competenze legati alle evoluzioni socio-economiche recenti
- sentire le istituzioni pubbliche lontane dai **bisogni reali della propria azienda**
- **scarsa retention** dei dipendenti
- incapacità di creare un link con le **nuove generazioni** dovuto a una lontananza di visioni e valori
- **crisi che si susseguono** senza dare respiro al business
- **mancanza di competenze** che gli permettano di fare scelte strategiche efficaci
- **difficile ammettere** di aver affrontato o star affrontando una crisi
- **abitudini** difficili da scardinare
- consapevolezza di essere una **piccola realtà** in confronto a grandi multinazionali
- difficoltà a stare al passo con le **innovazioni crescenti**

## 6.5

### Touchpoint e service blueprint

La mappa dei touchpoint rappresenta **tutti i punti di contatto**, cartacei, digitali e face to face, che permettono al servizio di interfacciarsi con l'utente.

La service blueprint è una **rappresentazione visuale che mostra in dettaglio come un servizio funziona**, includendo interazioni utente, processi interni e punti di contatto, offrendo una visione completa della sua realizzazione.





## Sandro, socievole



Front stage	Prima		Durante			Dopo				
Sandro sta vivendo una <b>crisi</b> della propria impresa	Viene a <b>contatto con il servizio</b> e scopre i vantaggi della community	Decide di compilare il <b>form per richiedere maggiori informazioni</b> attraverso il sito internet	Dopo aver ricevuto le info aggiuntive, decide di <b>candidarsi per il ciclo di rigenerazione</b>	Dopo aver ricevuto il link, <b>compila l'assessment</b> e al termine si prenota e partecipa all' <b>incontro con il consulente TSI</b>	<b>Viene selezionato</b> per il percorso, gli viene assegnato il <b>voucher, il livello di partenza</b> calcolato sulla base dell'assessment e dell'incontro e il <b>team</b> con cui lavorerà	Inizia il ciclo di rigenerazione con il <b>kickoff</b> e segue le attività online e in presenza	Termina il percorso di rigenerazione con una <b>cena finale</b>	Al termine del percorso gli viene assegnato un <b>badge di partecipazione</b> riconosciuto dagli enti pubblici e un report delle attività svolte	Dopo la sua autorizzazione, il suo caso viene <b>raccontato sui canali di comunicazione</b> del rigeneratore	Gli viene proposto di portare la sua testimonianza durante i <b>roadshow nei convegni</b>
<b>Touchpoint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Post social media</li> <li>Adv quotidiani</li> <li>Adv radio</li> <li>Presentazioni durante eventi</li> <li>Sito internet (TSI e partner)</li> <li>Newsletter dedicate</li> <li>Passaparola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Form su sezione del sito TSI dedicata al servizio</li> <li>Rimandi al form sui siti dei partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail contenente maggiori informazioni sui servizi disponibili e istruzioni per la candidatura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail di conferma ricezione candidatura e link a assessment</li> <li>Doodle al termine dell'assessment per prenotazione dell'incontro con consulente TSI</li> <li>Call online con consulente TSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail contenente il valore del voucher assegnato, il livello di partenza e i componenti del team (altri imprenditori*) e l'invito al kickoff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick off in presenza presso la sede di piazzale Valdo Fusi</li> <li>Incontri in presenza presso la sede di piazzale Valdo Fusi</li> <li>Incontri online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cena presso la sede del rigeneratore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Badge digitale da poter pubblicare sui social network</li> <li>Report del percorso di rigenerazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail per richiesta autorizzazione e materiali per la comunicazione</li> <li>Post social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mail di invito agli incontri previsti per il roadshow</li> <li>Incontri presso le sedi dei partner (10 minuti di intervento previsti)</li> </ul>
<b>Back stage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accordi sulla comunicazione con partner</li> <li>Contatti con media partner</li> <li>Preparazione materiali di comunicazione</li> <li>Pubblicazione materiali social</li> <li>Pubblicazione call per la raccolta di candidature da mentor e tutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creazione del form di richiesta info</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricezione della risposta al form e condivisione interna</li> <li>Preparazione e invio mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricezione candidatura e controllo dei documenti</li> <li>Preparazione Doodle per incontro con consulente TSI</li> <li>Preparazione e invio mail con link assessment e Doodle per prenotazione incontro con consulente TSI</li> <li>Realizzazione incontro di consulenza iniziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calcolo del livello di partenza sulla base dei risultati dell'assessment e dell'incontro con il consulente</li> <li>Selezione dei candidati tramite giuria composta dai partner</li> <li>Assegnazione voucher</li> <li>Creazione team di lavoro</li> <li>Organizzazione kick off</li> <li>Preparazione e invio mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione kick off</li> <li>Raccolta del materiale di comunicazione</li> <li>Pubblicazione post social per racconto del percorso</li> <li>Progettazione del percorso di rigenerazione</li> <li>Realizzazione percorso di rigenerazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione cena</li> <li>Raccolta del materiale di comunicazione</li> <li>Pubblicazione post social per racconto del percorso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione del report</li> <li>Invio del report e del badge ai partecipanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richiesta autorizzazione e raccolta materiali per la creazione</li> <li>Registrazione pillola video di racconto per pubblicazione su YouTube</li> <li>Accordi con partner per comunicazione congiunta</li> <li>Realizzazione e pubblicazione dei contenuti di comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizzazione roadshow</li> <li>Preparazione slide/contenuti per interventi</li> <li>Realizzazione roadshow</li> </ul>
<b>External support processes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ufficio stampa</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> <li>Agenzia di comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatico (agenzia di comunicazione)</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Componenti della giuria dei partner</li> <li>Tutor selezionati tramite call pubblica</li> <li>Mentor selezionati tramite call pubblica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentanti dei partner di progetto</li> <li>Tutor selezionati tramite call pubblica</li> <li>Mentor selezionati tramite call pubblica</li> <li>Ufficio stampa</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> <li>Fotografo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentanti dei partner di progetto</li> <li>Tutor selezionati tramite call pubblica</li> <li>Mentor selezionati tramite call pubblica</li> <li>Ufficio stampa</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> <li>Fotografo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutor selezionati tramite call pubblica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ufficio stampa</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> <li>Videomaker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentanti dei partner di progetto</li> <li>Ufficio stampa</li> <li>Uffici di comunicazione dei partner</li> <li>Fotografo</li> </ul>



## 6.6

### Business model

Un business model è un **quadro strategico che descrive come un'organizzazione intende creare, distribuire e catturare valore**. Questo modello delinea le fonti di ricavo, i segmenti di clientela, le risorse chiave, le attività chiave e le relazioni con i clienti, fornendo una struttura per comprendere come l'organizzazione opera ed eventualmente genera profitti.



#### Value proposition

- Sistema di servizi che risponde in maniera efficace alle difficoltà dei momenti di crisi
- Racconto della crisi come opportunità di rinascita
- Accompagnamento a scelte di investimento strategiche per l'azienda su tematiche socio-ambientali
- Accesso guidato a voucher e sostegni economici
- Servizi di accompagnamento per la realizzazione delle idee progettuali
- Accesso a un network di competenze selezionato
- Corsi di formazione per aumentare la propria autonomia
- Nuovi contatti per aumentare il proprio network



#### Customer relationship

- Contatti diretti tra operatori del rigeneratore e imprenditor\*
- Contatti diretti tra consulenti e imprenditor\*
- Assessment da compilare in autonomia da parte degli imprenditor\*
- Contatti diretti tra mentor e imprenditor\*
- Occasioni di networking tra partner e imprenditor\*



#### Customer segments

- Imprenditori/trici a capo di PMI con sede a Torino e area metropolitana



#### Channels

##### Canali di ingaggio

- Radio
- Quotidiani
- Newsletter
- Sito internet TSI
- Social network (LinkedIn, Instagram, YouTube)
- Siti internet partner

##### Canali di fruizione

- Incontri in presenza e call online
- Assessment
- Sede fisica
- Mail

##### Canali post fruizione

- Interviste qualitative e questionari

## Key partners

### Partner di network

- Circolo del Design
- Unione Industriali
- CNA Torino
- Piattaforme di professionisti (Freelance your business, Fiverr, Freelance Network, Impact Hub, Toolbox)
- Politecnico di Torino
- Università di Torino
- Totem
- Ordini professionali (avvocati, commercialisti, ingegneri)
- API Torino
- APID

### Partner finanziatori

- Club degli Investitori
- Fondazione CRT
- Sanpaolo Innovation Center (Compagnia di San Paolo)
- Regione Piemonte (FESR)
- Città Metropolitana di Torino
- Unioncamere

### Media partner

- Radio News24
- IlSole24Ore (Nord Ovest)
- La Stampa Torino

## Key activities

- Cicli di rigenerazione dedicati a team di imprenditori\*
- Percorsi di consulenza Itoteam
- Comunicazione delle best practice
- Attività di ingaggio dei potenziali utenti
- Gestione della sede per accoglienza del pubblico
- Progettazione del sistema di servizi
- Community management e coordinamento dei percorsi
- Fundraising
- Revisione assessment e incontri di consulenza
- Public relation (direzione) e creazione del sistema di partnership
- Selezione dei partecipanti

## Key resources

- Tutor coinvolti tramite call to action
- Mentor coinvolti tramite call to action
- Ufficio stampa
- Videomaker
- Uffici comunicazione dei partner coinvolti
- Sede del rigeneratore
- Agenzia di comunicazione
- Fotografo
- Personale del rigeneratore

## Cost structure

- Risorse umane
- Adv social
- Acquisto licenze software/strumenti online
- Materiali di cartoleria e stampa
- Eventuali viaggi e trasferte
- Sostegno di costi relativi alle attività dei partner di network (comunicazione, promozione)
- Consulenze esterne
- Agenzia di comunicazione
- Ufficio stampa
- Videomaker
- Fotografo
- Consulenti coinvolti tramite call to action

## Eco-social cost

- Costi ambientali relativi alla sede del rigeneratore (riscaldamento, luce, rifiuti ecc.)
- Materiali di cartoleria e stampa
- Server dei siti internet
- Eventuali viaggi e trasferte

## Revenue streams\*

### Fondi pubblici

- Fondo Nazionale Innovazione (MISE)
- Regione Piemonte (FESR)
- Città Metropolitana di Torino
- Unioncamere
- Camera di commercio di Torino (TSI)

### Fondi privati

- Club degli Investitori
- Sanpaolo Innovation Center (Compagnia di San Paolo)
- Fondazione CRT
- Quote di pagamento delle imprese che usufruiscono dei percorsi di consulenza Itoteam

### Filantropia da imprese ed enti del territorio

## Eco-social benefits

- Innesco di pratiche socio-ambientali sostenibili all'interno delle imprese partecipanti
- Creazione di network virtuosi sul territorio
- Trasferimento di competenze verso i partecipanti

\*vista la natura del service provider, ossia un ente pubblico, la struttura di revenue ha l'obiettivo di coprire di costi vivi generati dal servizio e non di generare un guadagno. Si possono considerare, negli sviluppi futuri, evoluzioni di governance che potrebbero permettere di ipotizzare la generazione di utili da reinvestire in nuove attività.

## 6.7

### Identità visiva

L'identità visiva è un **insieme coerente di elementi visivi**, come il logo, i colori, i caratteri tipografici e gli elementi grafici utilizzati da un'azienda o un'organizzazione per rappresentare la propria immagine e comunicare in modo consistente con il pubblico.

**Per coerenza con l'identità visiva che già caratterizza Torino Social Impact**, il service provider, si è deciso di mantenere lo stesso sistema di font e palette colori.

### Logotipo e naming

**RESTART**  
Rigeneratore d'impresa

Il nome **intuitivo e immediato** si rivolge a imprenditori e imprenditrici e richiama ad un nuovo inizio: il termine, pur essendo in lingua inglese, è facilmente riconducibile al significato italiano.

La rigenerazione delle imprese richiama al concetto di **risposta concreta alle crisi**.

### Costruzione del logotipo e font

**RESTART** → ALTERNATE GOTHIC  
Rigeneratore d'impresa → Poppins Regular

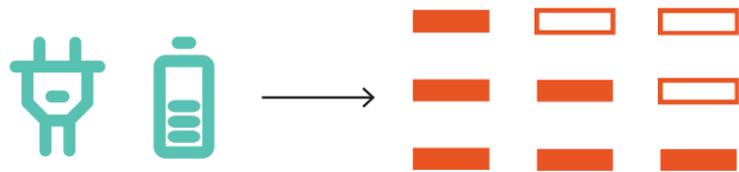
**Alternate Gothic** è un **carattere sans serif** progettato da Morris Fuller Benton nel 1903.

Tutti e tre i pesi di Alternate Gothic sono audaci e stretti: per la costruzione di questo logo è stato utilizzato il secondo peso.

**Robusto, scuro e moderno**, Alternate Gothic è una scelta ideale quando si vogliono realizzare dichiarazioni tipografiche audaci in spazi ristretti.

**Poppins** è una moderna famiglia di **caratteri sans serif geometrici** con supporto per Devanagari e Latino. È noto per il suo **design razionalista** e la sua **geometria basata sui cerchi**. È il primo carattere Devanagari in questo genere con una varietà di pesi. È stato progettato da Ninad Kale (Devanagari) e Jonny Pinhorn (Latino).

## Simbologia degli elementi grafici



Il concetto di rigenerazione rimanda allo **sviluppo di nuova carica, di nuova energia per l'impresa** che sta subendo una crisi: per questo motivo, la costruzione della "E" ricorda la simbologia utilizzata per la rappresentazione delle batterie in carica.

## PaLETTE colori



#e85322

- energia
- creatività



#64bfb1

- comunicazione
- vitalità



#f2f1f0

- semplicità

## Logotipo in bianco e nero

**RESTART**  
Rigeneratore d'impresa



## Logotipo in versione verticale

**RE**  
**START**  
Rigeneratore d'impresa

La versione verticale può essere utile per i **formati delle grafiche di social network e formati cartacei**, anche non standard.

## 6.8

### Prototipazione

La prototipazione è il processo di **creare una versione semplificata o simulata di un prodotto, sistema o idea**, al fine di testarne le funzionalità, il design e l'usabilità prima di svilupparne una versione completa.

### Prototipazioni effettuate

#### Touchpoint di ingaggio

- 1. Sito internet**  
Visualizzazioni della sezione dedicata al servizio all'interno del sito di Torino Social Impact
- 2. Contenuti social**  
Visualizzazioni di contenuti social Instagram e LinkedIn per la promozione del servizio
- 3. Presentazioni di best practice**  
Simulazioni di presentazioni di best practice durante eventi dei partner di network
- 4. Adv quotidiani**  
Visualizzazione di pubblicità all'interno di quotidiani locali e nazionali

#### Touchpoint di fruizione

- 5. Assessment**  
Visualizzazioni dell'assessment digitalizzato
- 6. Strumenti per le attività esperienziali**  
Visualizzazioni di strumenti utilizzati durante le attività esperienziali in presenza

## 1. Sito internet

### Tipologia di intervento

Inserimento di una sezione dedicata al servizio all'interno del sito internet di Torino Social Impact.

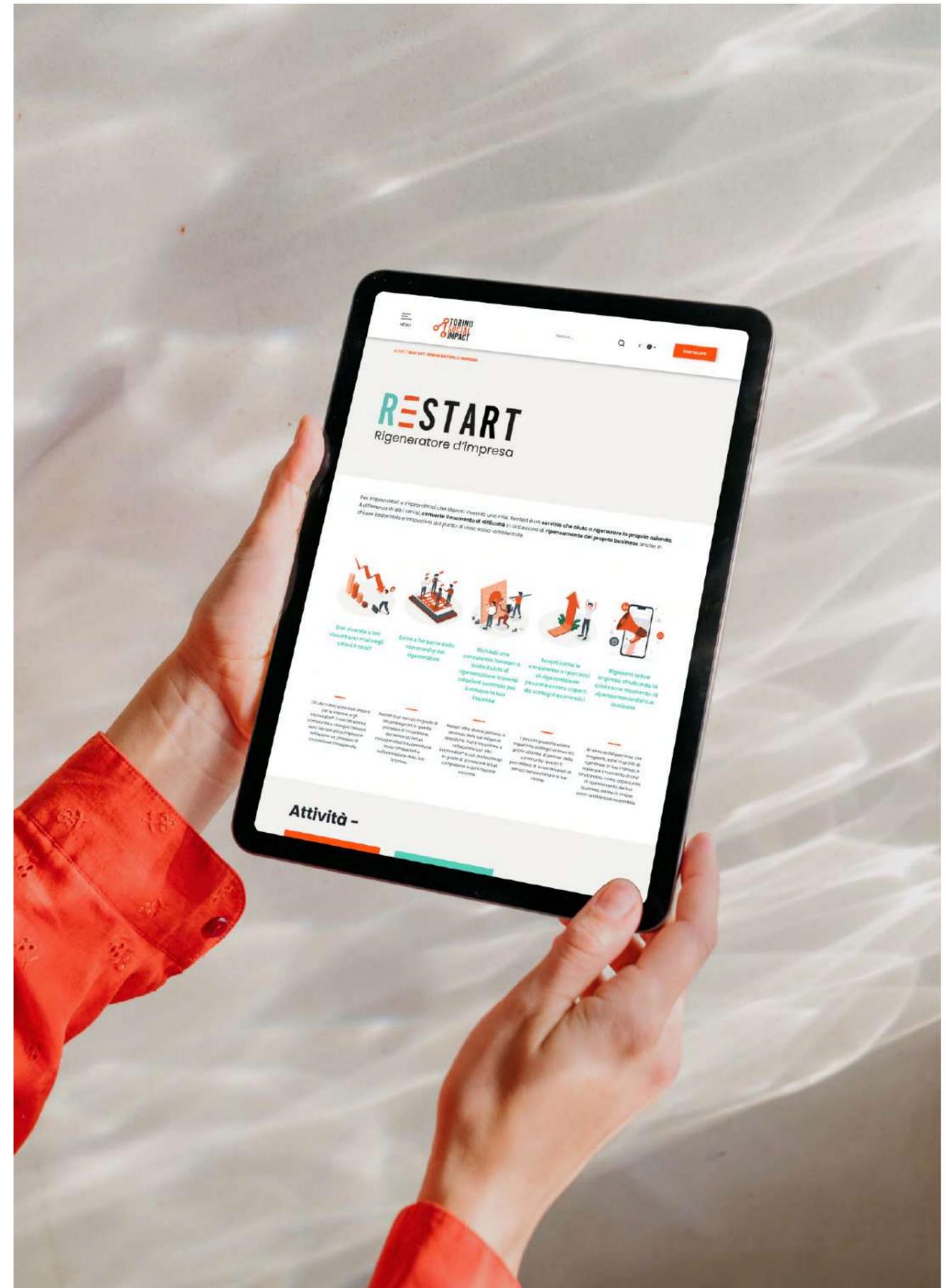
### Scopo

Fornire ai potenziali utenti un luogo digitale e accessibile da tutti i devices che fornisca le informazioni necessarie per un primo approccio al servizio.

### Tipologia del messaggio

La pagina deve parlare in maniera diretta al target, mostrando le fasi principali del servizio e i benefici che può generare, anche attraverso il racconto di best practice.

La pagina funge anche da primo punto di contatto per richiedere maggiori informazioni.



## 2. Contenuti social #1

### Tipologia di intervento

Publicazione di contenuti (post, video, immagini e caroselli) sul canale LinkedIn dedicato al servizio.

### Scopo

LinkedIn è uno dei social più utilizzati e riconosciuti in ambito lavorativo.

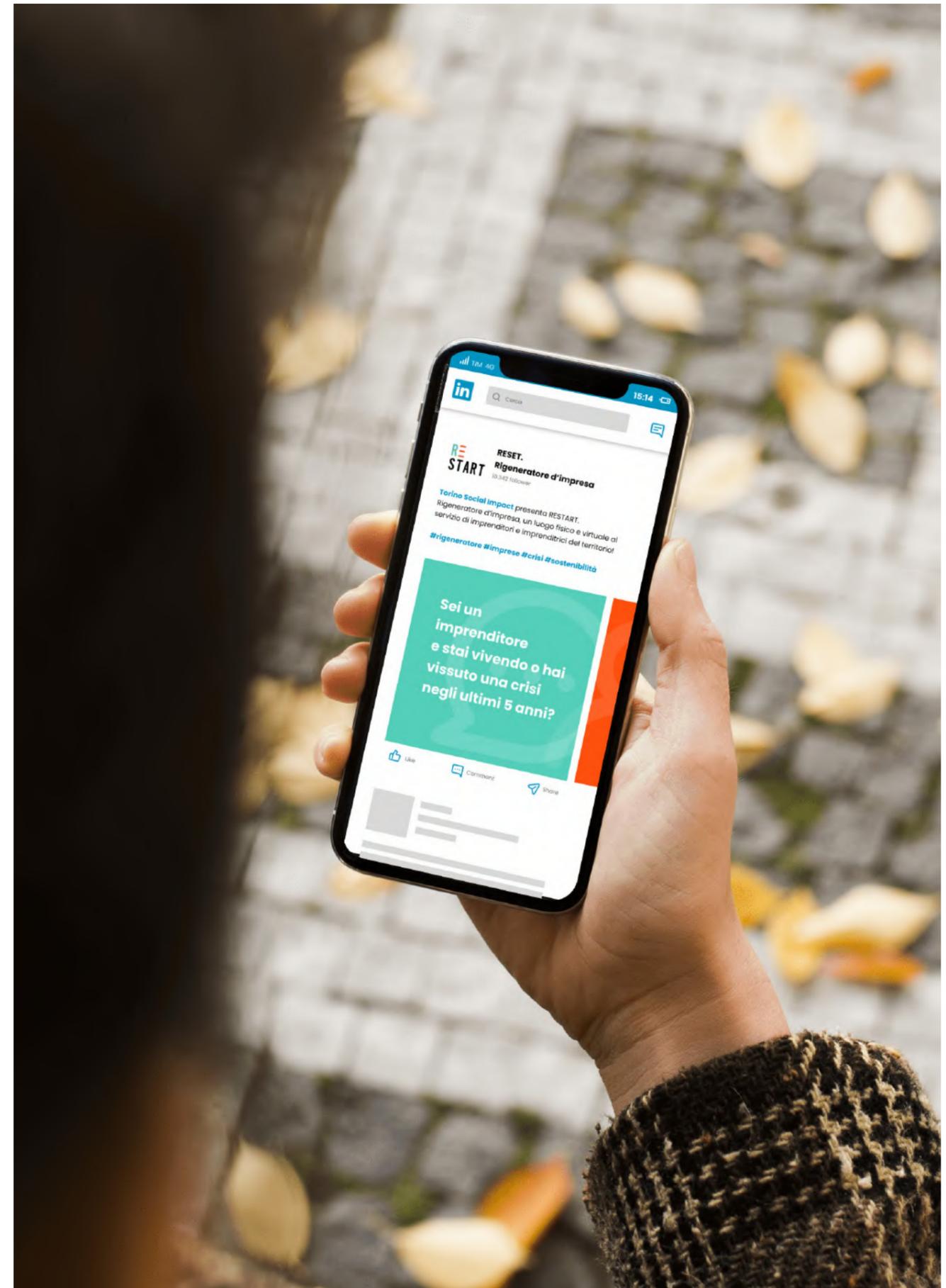
Lo scopo dell'utilizzo di questo canale è:

- avvicinare i potenziali utenti al servizio, comunicandone gli elementi principali;
- dare visibilità a tutti gli imprenditori/trici che hanno preso parte ai percorsi del rigeneratore.

### Tipologia del messaggio

I contenuti devono rivolgere la loro attenzione al target di riferimento: il linguaggio immediato e diretto avvicinerà gli imprenditori/trici che potranno coglierne il valore.

Differenti tipologie di media (testi, grafiche, video, immagini ecc.) potranno aiutare a raccontare al meglio il servizio.



## 2. Contenuti social #2

### Tipologia di intervento

Pubblicazione di contenuti (immagini, video reel, grafiche, storie) sul canale Instagram dedicato al servizio.

### Scopo

Instagram è un social che valorizza i contenuti visivi e raggiunge anche un pubblico più giovane.

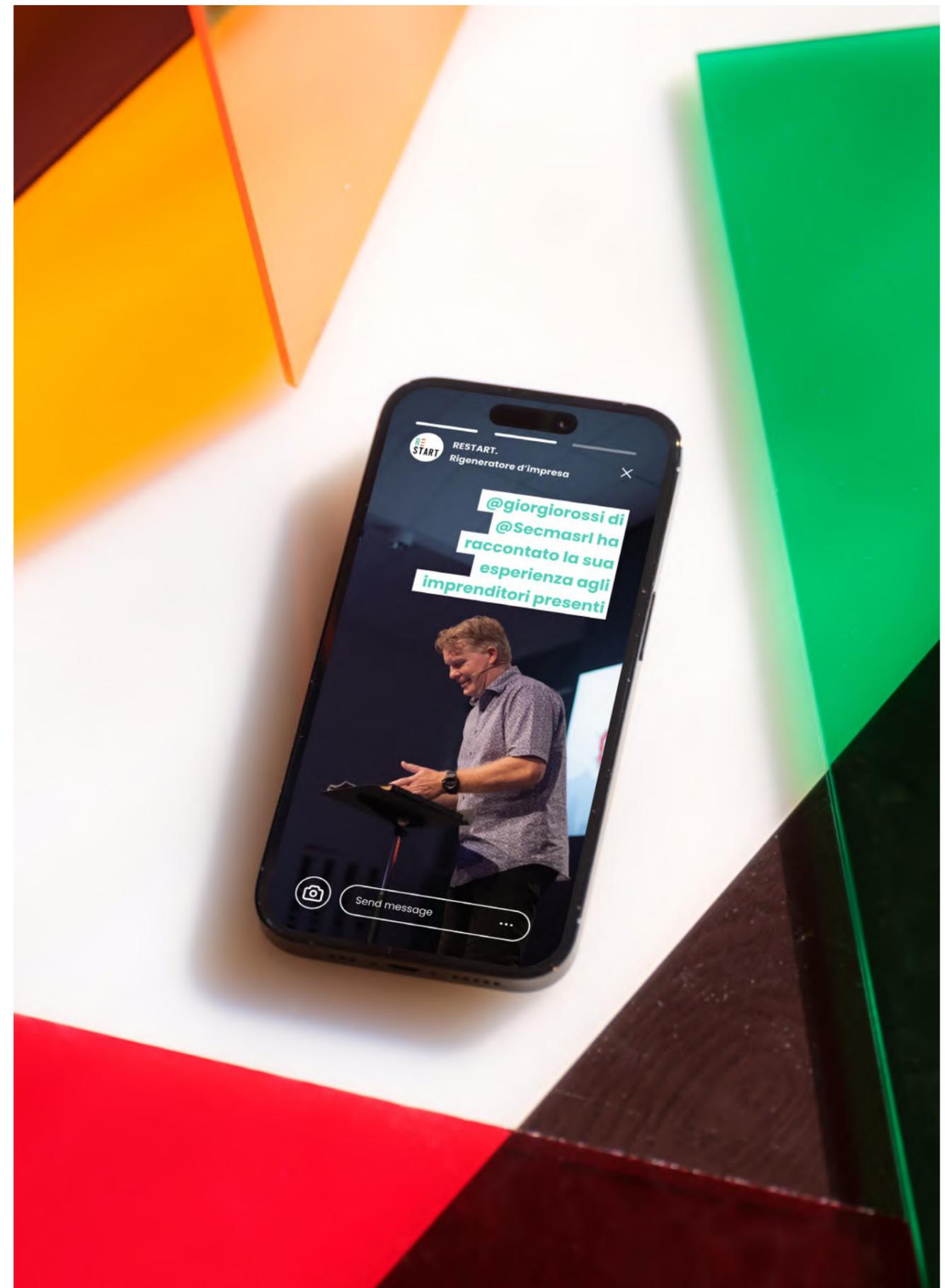
Lo scopo dell'utilizzo di questo canale è:

- avvicinare i potenziali utenti al servizio, comunicandone gli elementi principali;
- dare visibilità a tutti gli imprenditori/trici che hanno preso parte ai percorsi del rigeneratore.

### Tipologia del messaggio

I contenuti devono rivolgere la loro attenzione al target di riferimento: il linguaggio immediato e diretto avvicinerà gli imprenditori/trici che potranno coglierne il valore.

Differenti tipologie di media (testi, grafiche, video, immagini ecc.) potranno aiutare a raccontare al meglio il servizio.



### 3. Presentazioni di best practice

#### Tipologia di intervento

Presentazione delle best practice nate grazie al servizio durante eventi dei partner di network: gli imprenditori/trici che hanno usufruito del servizio saranno invitati a raccontare la loro esperienza.

#### Luoghi

Convegni specializzati, eventi di networking, fiere.

#### Scopo

Gli imprenditori/trici spesso utilizzano i colleghi come punto di riferimento: ascoltare quindi una presentazione che racconta queste esperienze può invogliare a volerne scoprire di più.

#### Tipologia del messaggio

Gli imprenditori/trici potranno raccontare paure, sfide, opportunità e aspettative rispetto al servizio, raccogliendo le curiosità dei colleghi e rappresentando un punto di riferimento.



## 4. Adv quotidiani

### Tipologia di intervento

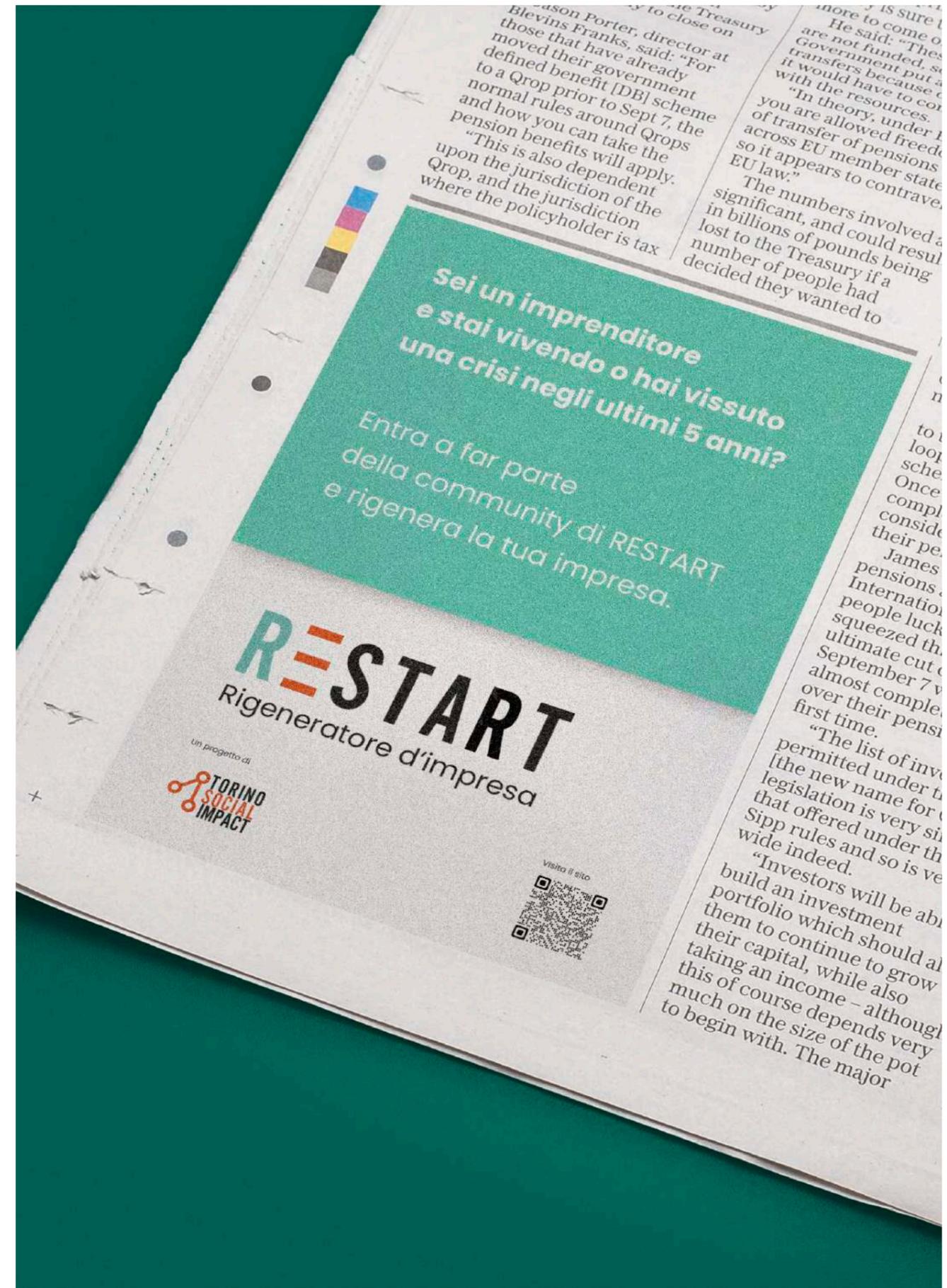
Inserimento di pubblicità del servizio all'interno di quotidiani locali e nazionali (sia in formato cartaceo, sia in formato digitale).

### Scopo

I quotidiani specializzati in economia e lavoro sono da sempre uno strumento fortemente utilizzato dagli imprenditori/trici per tenersi aggiornati: utilizzare questi canali per pubblicizzare il servizio darà credibilità e aiuterà a diffonderne i benefici.

### Tipologia del messaggio

I contenuti devono rivolgere la loro attenzione al target di riferimento: il linguaggio immediato e diretto avvicinerà gli imprenditori/trici che potranno coglierne il valore. Lo spazio a disposizione sarà ristretto: le informazioni dovranno essere sintetiche ma esaustive.



## 5. Assessment

### Tipologia di intervento

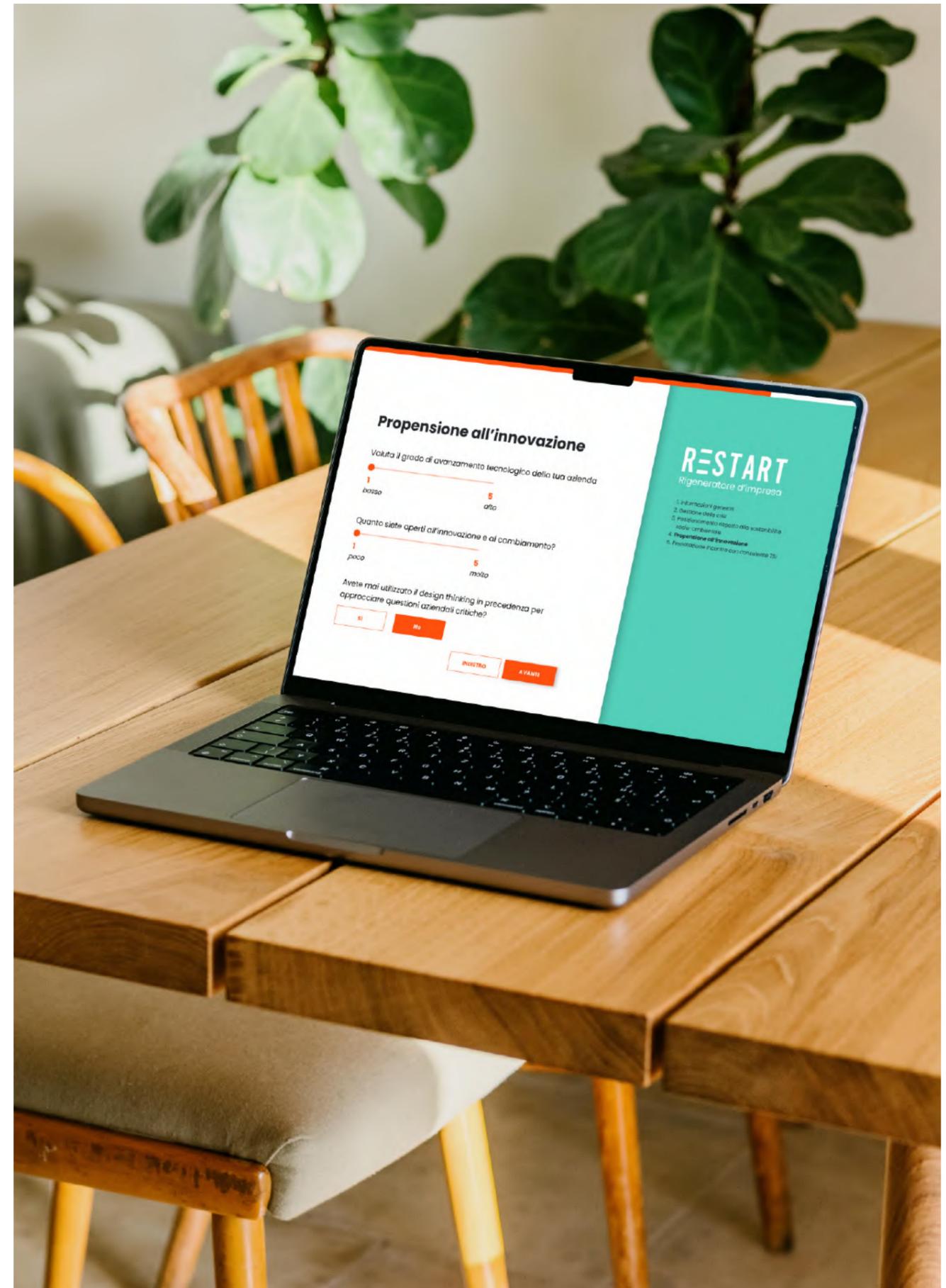
Creazione di un assessment digitalizzato da far compilare ai potenziali partecipanti prima dell'inizio del ciclo di rigenerazione e delle consulenze Itoteam.

### Scopo

Per permettere al team del rigeneratore di identificare il posizionamento dei potenziali partecipanti rispetto alle tematiche socio-ambientali, all'innovazione e alla gestione delle crisi: l'assessment concorrerà anche alla definizione del livello di partenza del potenziale partecipante e quindi anche del team di appartenenza per i cicli di rigenerazione.

### Tipologia del messaggio

L'assessment non deve essere percepito come una valutazione, ma come un'iniziale verifica, anche personale, del proprio posizionamento: sarà così più facile anche monitorare i miglioramenti nel tempo, sapendo da che livello si inizia.



## 6. Strumenti per le attività esperienziali

### Tipologia di intervento

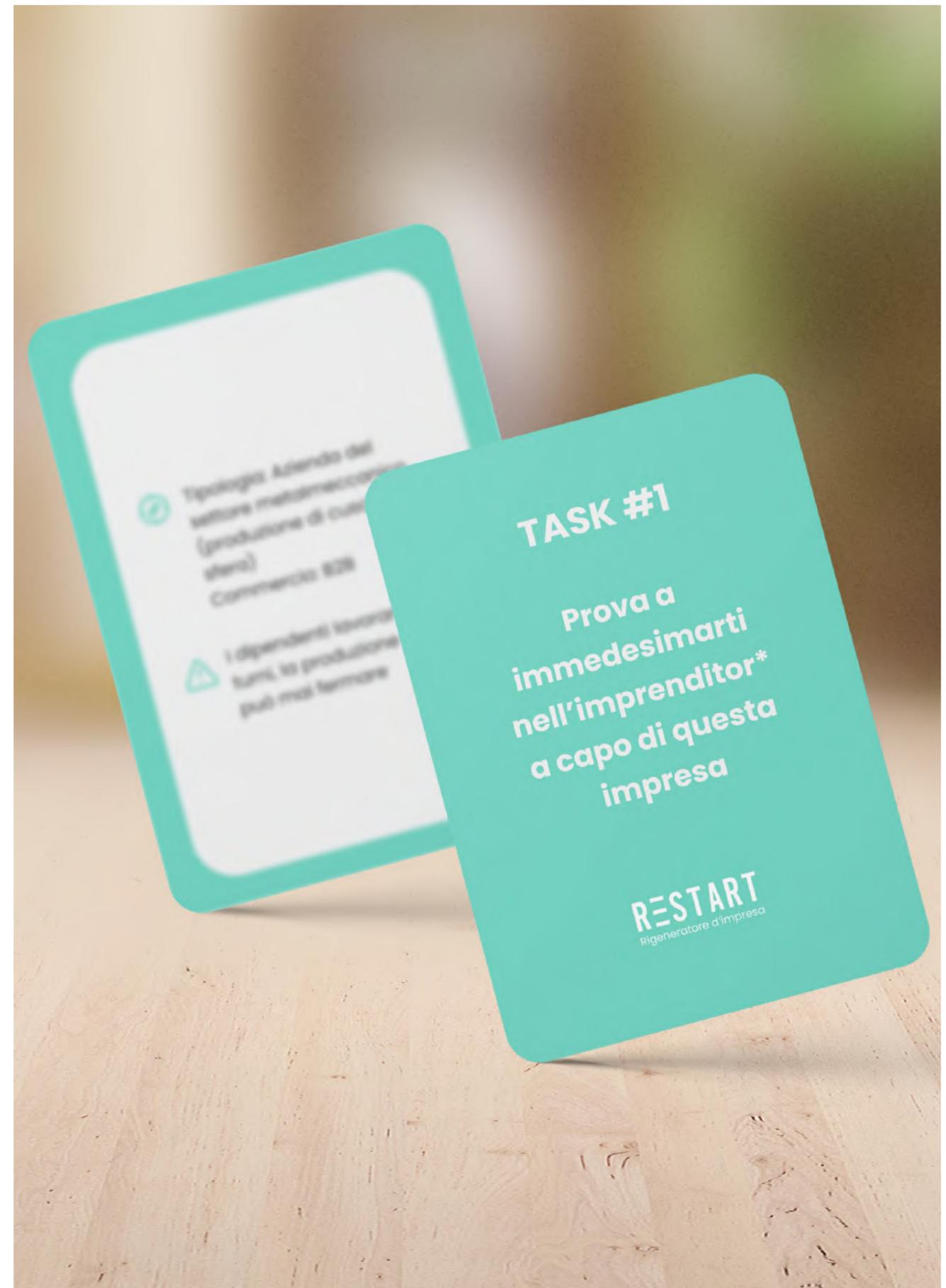
Progettazione di alcuni strumenti per facilitare le attività esperienziali e partecipative durante i cicli di rigenerazione: qui vediamo l'esempio di alcune carte utilizzate per la crisis simulation.

### Scopo

Rendere l'approccio alle attività più semplice e immediato per gli imprenditori/trici: le carte raccoglieranno alcune task che dovranno seguire durante i vari step della crisis simulation, immedesimandosi nello scenario descritto.

### Tipologia del messaggio

Gli strumenti devono dare informazioni chiare e guidare i partecipanti attraverso le varie fasi.

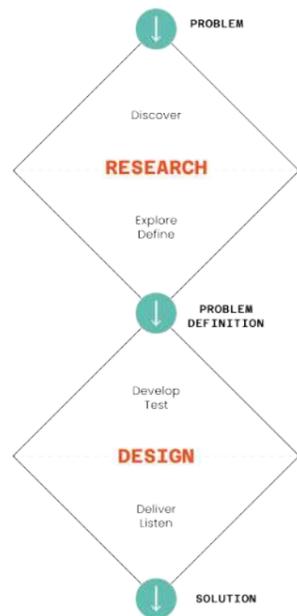


# 7.

## Conclusioni e sviluppi futuri



Crediti: foto di Nik su Unsplash



Nel seguente capitolo **prendiamo atto delle milestones raggiunte lungo il percorso di questa tesi.** Durante questo viaggio attraverso la ricerca, l'analisi e l'ipotesi progettuale, abbiamo affrontato **sfide intriganti e affascinanti opportunità.** Ora è il momento di fare il punto sulla nostra esplorazione.

Iniziamo con una riflessione sulle conclusioni emerse dalla nostra ricerca e sulla valutazione degli impatti della nostra ipotesi progettuale. Cosa abbiamo imparato ri-

guardo al nostro argomento e come le nostre scoperte contribuiscono alla comprensione generale? Le risposte a queste domande ci guideranno nella formulazione di **conclusioni solide e informativamente ricche.**

Successivamente, esamineremo l'ipotesi progettuale avanzata nei capitoli precedenti. Abbiamo delineato una visione, un concetto o un progetto che mira a risolvere problemi o ad affrontare opportunità specifiche. In questo capitolo, valuteremo quan-

### Sfide e opportunità

to sia stata efficace questa proposta e se ha risposto alle aspettative.

Nel corso di questa tesi, **potrebbero essere emerse alcune criticità o sfide che richiedono ulteriori riflessioni e indagini.** Questo capitolo fornisce anche lo spazio per discutere apertamente queste sfide e suggerire potenziali approcci per affrontarle o approfondirle in futuro.

Infine, guardiamo avanti. **Esploriamo le direzioni future che questa ricerca potrebbe intraprendere.** Che siano ulteriori studi, sviluppi tecnologici o nuove applicazioni pratiche, questo capitolo serve come trampolino di lancio per futuri progressi basati sulle basi solide che abbiamo gettato qui.

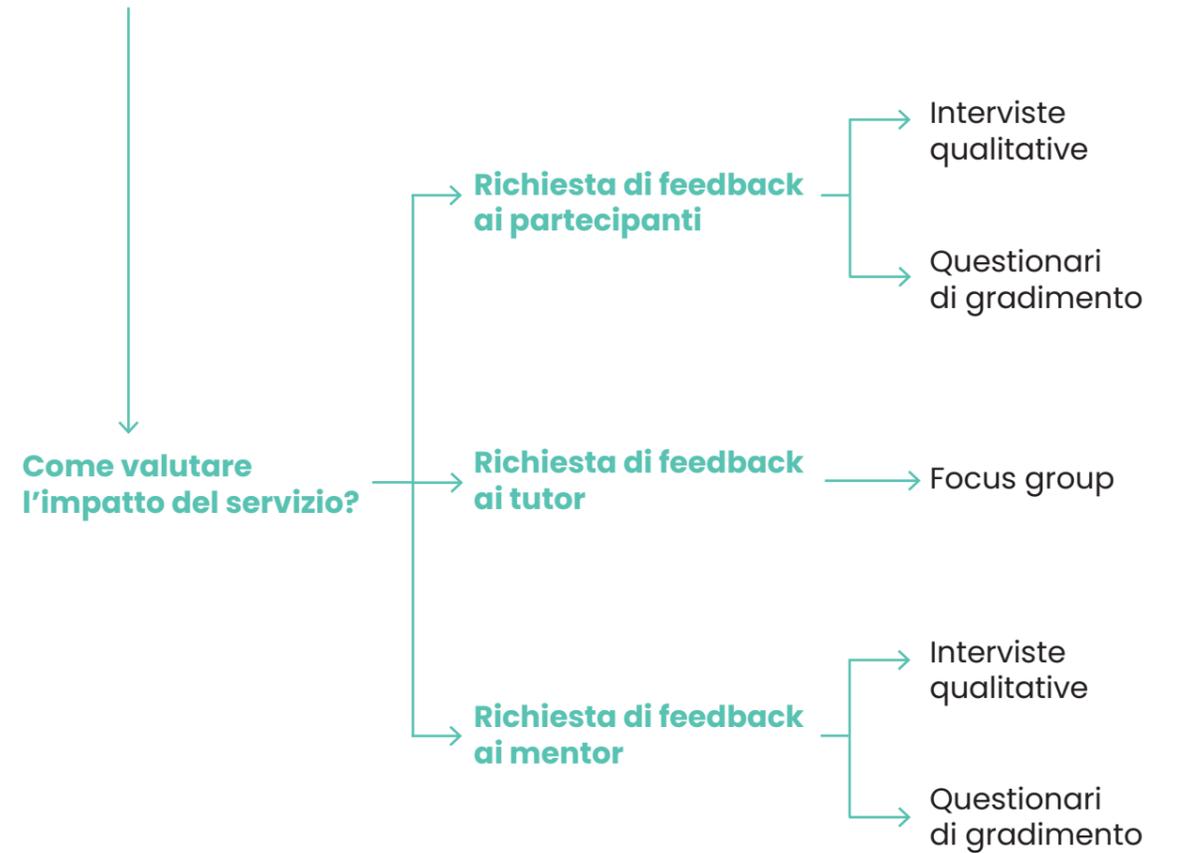
In definitiva, questo capitolo rappresenta una tappa cruciale nella nostra ricerca. È il momento di **sintetizzare ciò che abbiamo appreso,** considerare il valore delle nostre scoperte e proiettarci nel futuro, dove nuove sfide e opportunità ci attendono.

# 7.1

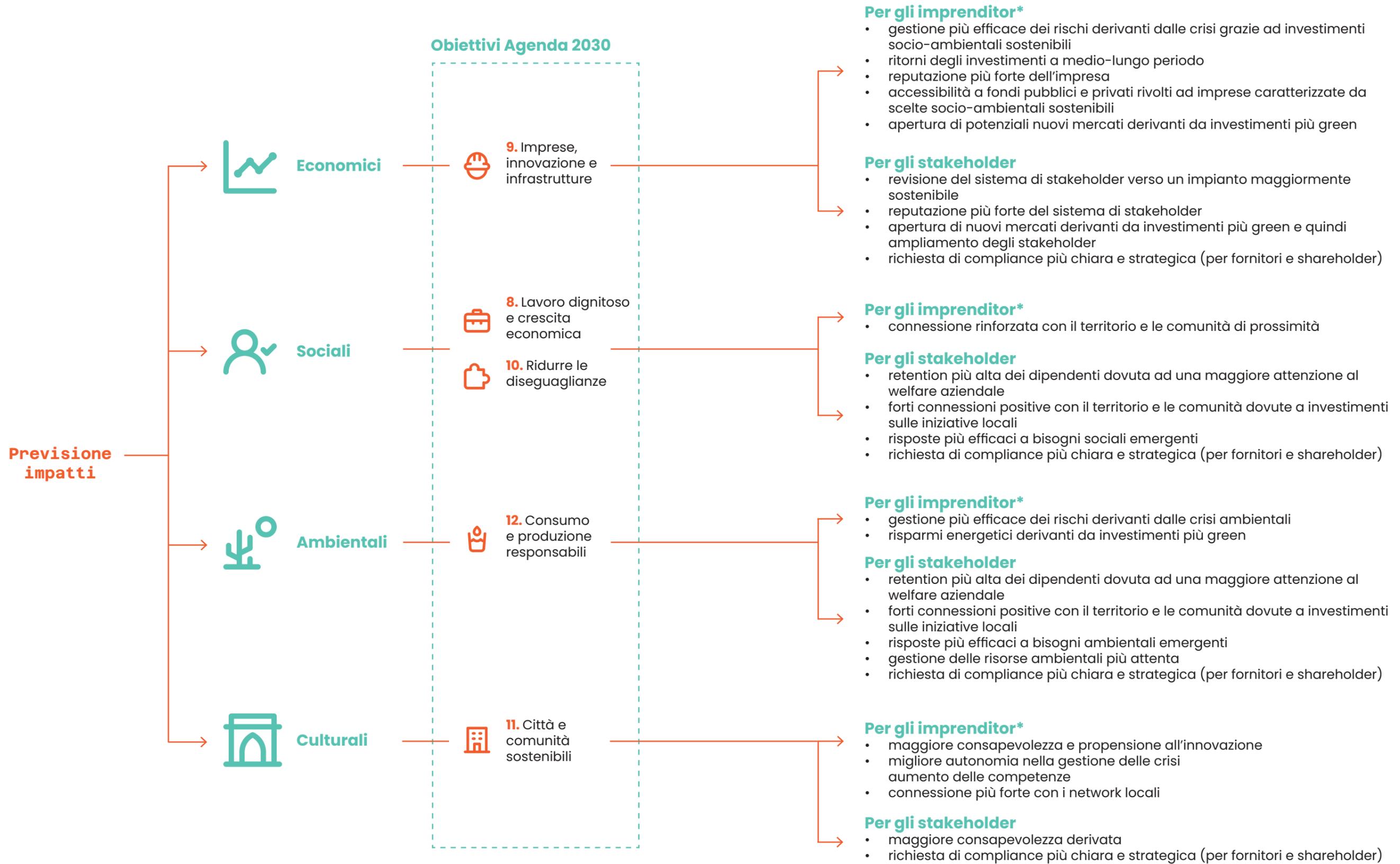
## Valutazione impatti

La valutazione degli impatti è un **processo che valuta gli effetti di un'azione o iniziativa** su vari aspetti, come ambiente, economia, società e salute. Aiuta a prendere decisioni informate e a gestire gli impatti positivi o negativi, favorendo una pianificazione sostenibile.

**Coinvolgimento del comitato scientifico per la definizione dei KPI\***



\*i "KPI" (Key Performance Indicators) sono misure chiave utilizzate per valutare il successo di un'azienda o di un progetto. Sono indicatori quantificabili che riflettono il raggiungimento degli obiettivi e guidano il miglioramento delle prestazioni.



## 7.2

### Replicabilità e scalabilità

La replicabilità implica la **capacità di riprodurre in modo coerente e affidabile un processo o un risultato** in diverse situazioni.

La scalabilità è invece **capacità di un sistema o di un'azienda di crescere o contrarsi in modo efficiente e senza perdita di prestazioni** in risposta alle esigenze.



Restart è un servizio pensato per una **replicabilità** sistematica: i **cicli di facilitazione vengono riproposti periodicamente** nel corso dell'anno di attività con l'obiettivo di raggiungere più imprese possibili; i **percorsi di consulenza Itoteam sono a disposizione in continuità** all'interno del rigeneratore: con replicabilità intendiamo quindi una continuità nell'erogazione del servizio che non si ferma ad un periodo specifico e limitato, ma che rappresenta un punto di riferimento costante per le aziende.

Per quanto riguarda invece la **scalabilità**, l'ipotesi progettuale fino a qui delineata concentra la propria attenzione sul territorio di Torino e area metropolitana: si potrebbe valutare, nell'ottica di ampliare il target di riferimento e quindi gli impatti generati, di **estendere l'iniziativa anche al territorio regionale e nazionale**. In questo caso, per mantenerne l'efficienza e l'efficacia, occorre cercare dei partner locali per localizzare i servizi offerti.

Rispetto alla **scalabilità verso il territorio regionale**, sarebbe necessario coinvolgere le singole **Camere di commercio relative ai Comuni più estesi** (Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Verbania e Vercelli), o enti aggregatori come **Unioncamere Piemonte**, con l'obiettivo di identificare localmente network e enti che potrebbero fungere da service provider.

È importante infatti che, in caso di scalabilità verso altre zone della regione, il **service provider sia locale**: la conoscenza diretta dei distretti industriali locali e delle loro esigenze specifiche è fondamentale affinché i servizi offerti possano rispondere

a bisogni reali. Con distretti industriali intendiamo qui delle aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento alla specializzazione produttiva.

Anche il fatto che **il provider sia un ente riconosciuto e vicino alle imprese** è importante affinché si instauri un legame di fiducia.

Si andrebbe quindi a creare un **network di provider sul territorio regionale**.

Rispetto ad una scalabilità sul territorio nazionale, si potrebbe pensare di seguire un percorso simile.

**La scalabilità su altri territori è fondamentale vista l'urgenza e l'importanza dei temi cardine del rigeneratore**: occorre però sempre tenere presente il fatto che ciascuna zona ha caratteristiche e bisogni specifici e che quindi **i servizi offerti dovranno adattarsi e rimodellarsi per provare a dare risposte concrete**.

Inoltre, ciascuna area metropolitana (e quindi Città Metropolitana), ciascuna Regione e ciascuna Camera di commercio possono mettere in campo iniziative e programmi di sostegno differenziati: **le opportunità sono numerose ma occorre selezionare quelle più corrette per non incappare in linee di finanzia-**

**mento o percorsi non coerenti con gli obiettivi originari del rigeneratore**.

Anche rispetto alla **struttura delle partnership** occorre fare un piccolo approfondimento: alcuni partner immaginati negli scorsi sottocapitoli possono essere mantenute tali (es. sicuramente i media partner e alcuni enti finanziari come Fondazione CRT che ha attenzione locale e nazionale). Altri invece (es. Club degli Investitori che ha un'attenzione prevalente su Torino) possono essere mantenuti in altri territori come riferimento di tipologia, ma dovranno certamente trovare dei riferimenti locali.

Infine, **ciascuna localizzazione dovrà avere un team dedicato**: lo stesso team del rigeneratore centrale non potrà occuparsi di gestire tutti i programmi regionali. Molto probabilmente però, chi si occupa della comunicazione dovrà avere un occhio sistemico per evitare dispersioni di notizie.

## 7.3

### Possibili criticità

Ci concentreremo qui sull'**identificazione e l'analisi delle sfide e delle problematiche potenziali** legate all'ipotesi progettuale delineata nei sottocapitoli precedenti. Questa sezione è fondamentale per **sviluppare strategie preventive e soluzioni mirate** al fine di garantire il successo del progetto complessivo.

In fase di **validazione della proposta progettuale e di prototipazione dei principali touchpoint**, è stato organizzato un **breve incontro online con Simona De Giorgio**, coordinatrice di Torino Social Impact: l'obiettivo era di **analizzare insieme** ad un rappresentante del service provider ipotizzato durante la progettazione tutti i **punti di forza e le criticità del servizio**, in modo da poter trovare tempestivamente soluzioni corrette.

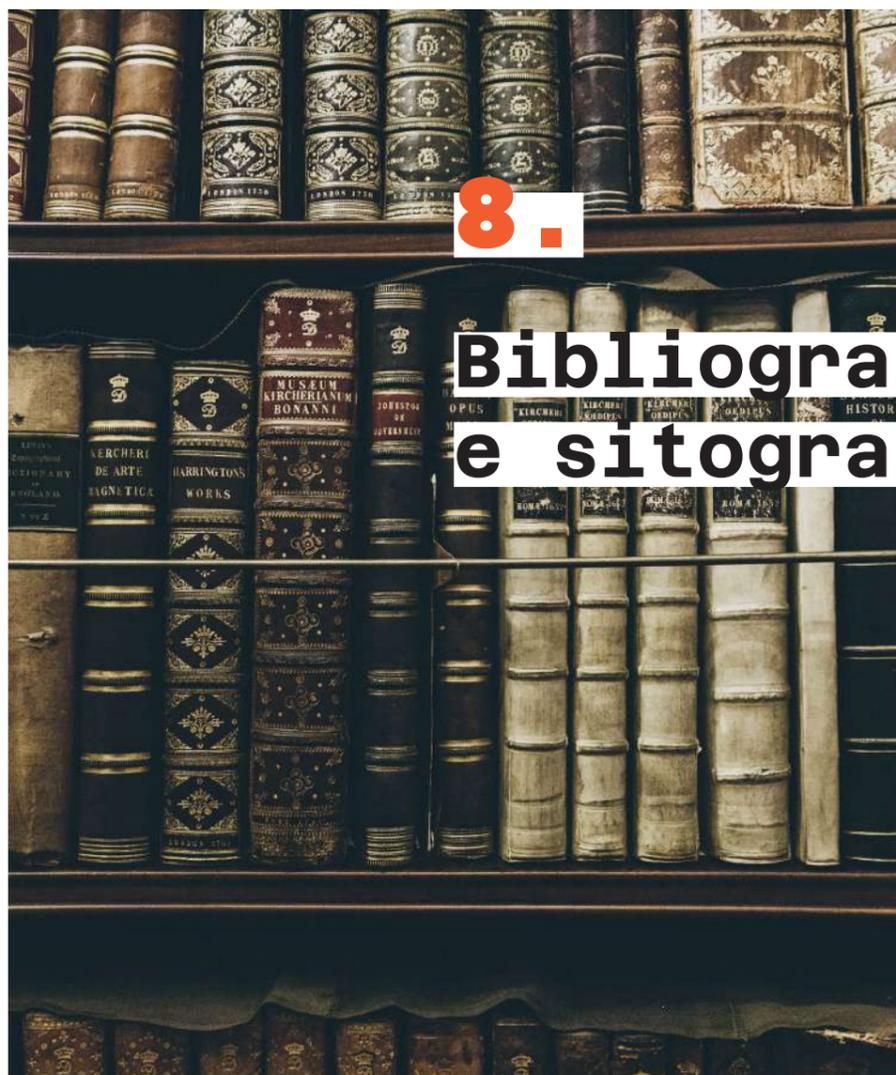
Di seguito riportiamo per punti gli output preziosissimi di questo incontro:

- **design concept:** il concept del servizio è molto coerente con la filosofia di Torino Social Impact e richiama molti dei suoi obiettivi. Occorre sempre tenere a mente di concentrarsi sui bisogni reali degli imprenditori/trici, guadagnandosi la loro fiducia. I temi sui quali insiste il rigeneratore (gestione delle crisi, sostenibilità socio-ambientale) sono molto attuali ed urgenti e occorre trovare soluzioni immediate. Torino Social Impact è un ecosistema e occorre tenere a mente che in realtà ampie non sempre è possibile rispondere ai bisogni di tutti, ma sicuramente i più condivisi vanno tenuti in considerazione;
- **nome del servizio:** evocativo e positivo il nome del servizio. Richiama ai processi di Torino Social Impact relativi all'abilitazione dell'ecosistema imprenditoriale del territorio verso tematiche contemporanee. Richiama ad un nuovo inizio, ad una nuova carica e nuova energia;

- **touchpoint:** il lavoro fatto finora è interessante e di dettaglio ma l'unico modo per poterne testare effettivamente l'efficacia è fare qualche breve sessione di prototipazione con imprenditori/trici selezionate. Si potrebbe immaginare come sviluppo successivo;
- **modello di sostenibilità economica:** la sostenibilità economica è sicuramente la componente più critica e delicata. In questo momento, tra i partner finanziatori, compaiono molti "corpi intermedi" che in parte fanno riferimento alla Camera di commercio di Torino. È necessario provare a sperimentare diverse tipologie di finanziamenti (es. filantropia, finanziamenti pubblici e privati) e trovare un sistema di partner solido e che sposi gli obiettivi del rigeneratore. Sicuramente anche l'ipotesi di appoggiarsi a fondi pubblici per sostenere le imprese partecipanti è valida ma complessa e da approfondire nel concreto;
- **governance e struttura organizzativa del rigeneratore:** anche la struttura organizzativa e di governance è sicuramente un punto delicato.

Immaginare concretamente un organigramma può essere utile a capire quali figure sono più cariche, quali indispensabili, quali da integrare nel tempo;

- **monitoraggio dei miglioramenti degli utenti a seguito o durante i percorsi:** sarebbe utile immaginare, come sviluppo futuro, un sistema di monitoraggio (es. assessment, tutor o sponsor degli imprenditori/trici che possono dare feedback degli avanzamenti) per valutare come, se e in cosa i partecipanti ai cicli e a i percorsi stiamo migliorando rispetto ai temi trattati. Questo aiuta a valutare l'impatto del servizio e a migliorare le attività offerte.



# Bibliografia e sitografia

8

Credit: foto di Thomas Kelley su Unsplash

## CAPITOLO 1

### Bibliografia

- ADICONSUM, (2012). *L'evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa*, <https://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>
- Boggione, M., (2016). *La creazione di valore condiviso. Un'analisi empirica delle società benefit per individuare possibili metodi di misurazione*, Università Ca' Foscari Venezia, Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Finanza e Controllo
- Bowen, H. R., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, Michigan
- Commissione delle Comunità europee, (2001). *LIBRO VERDE. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)
- Commissione europea, (2019). *Guida dell'utente alla definizione di PMI*, Lussemburgo
- Confindustria, Cerved, (2022). *Rapporto Regionale PMI 2022*, Roma
- Crescenzi, M. et al., (2012). *Social Innovation e Social Business. Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento e uscire dalla crisi*, Graphofeel Edizioni, Roma
- Dipartimento per le Politiche Europee, (n.d.). [www.politicheeuropee.gov.it](http://www.politicheeuropee.gov.it)
- Dominici, P., (2016). *L'innovazione di un Paese è la sua cultura della responsabilità*, <https://pie-rodomici.nova100.ilsole24ore.com/2016/07/13/innovazione-di-un-paese-e-la-sua-cultura-della-responsabilita/>
- Fondazione Santagata, (2020). *Torino Città Creativa UNESCO del Design*, <https://www.fondazione-santagata.it/aree-tematiche/creativita/torino-citta-creativa-unesco-del-design/>
- Gianfrate, V., (2023). *Lezione presso Università di Bologna, DESIGN FOR PEOPLE AUTONOMY, DESIGN FOR PREPAREDNESS, Lez.5 Valutare gli impatti*
- I LIBRI DEL FONDO SOCIALE EUROPEO, (2015). *RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NELLE PMI L'EMERSIONE DELLA FORMAZIONE IMPLICITA E DELL'INNOVAZIONE SOCIALE*, Roma
- Iacovaccio, S., Terragni, F. (2021). *Contributi pubblici per la transizione ecologica in Italia*, Symbola, <https://www.symbola.net/approfondimento/contributi-pubblici-transizione-ecologica-italia-gi20/>
- Istat, (2022). *LE IMPRESE DOPO L'EMERGENZA SANITARIA COVID-19*, Roma
- ItaliaOggi, (2022). *Sostenibilità e impatto sociale, 9 aziende su 10 non in regola. Fondi Pnrr a rischio*, <https://www.italiaoggi.it/news/sostenibilita-e-impatto-sociale-9-aziende-su-10-non-in-regola-fondi-pnrr-a-rischio-202210131248589779>
- Laloux, F., (2014). *Reinventing organization. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Belgio, Nelson Parker
- Morzillo, A., (2019). *Analisi dell'impatto ambientale del-*
- Porter, M. E., Kramer, M. R., (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review
- Riccardini, F., De Santis, S., Spinelli, V., Tersigni, S., (2019). *Comportamenti d'impresa e sviluppo sostenibile*, ISTAT, <https://www.istat.it/it/files/2020/03/Imprese-e-sostenibilita-statistiche-sperimentali.pdf>
- Social Innovation Monitor, (2022). *Le startup a significativo impatto sociale e ambientale in Italia*, Torino
- Social Innovation Monitor, (2022). *Rapporto su incubatori/acceleratori italiani*, Torino
- Unioncamere Lazio, (2021). *Indagine sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) da parte delle PMI e delle startup europee*, <https://www.unioncamerelazio.it/indagine-sulla-responsabilita-sociale-dimpresa-csr-da-parte-delle-pmi-e-delle-start-up-europee/>
- Unione Industriali, Cerved, (2021). *Il Rapporto PMI Piemonte 2020*, Torino

### Sitografia

- 2i3T, (n.d.). [www.2i3t.it](http://www.2i3t.it)
- Abbruzzese, G., (2023). *La cultura della responsabilità*, <https://www.filosofiadellinnovazione.it/la-cultura-della-responsabilita.html>
- Adonopoulos, G., Napoletano, E., (2023). *ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile*, Forbes, <https://www.forbes.com/>

- [advisor/it/investire/esg-si-gnificato-criteri-finanza-sostenibile/](#)
- Advisor Private, (2023). *Transizione ecologica, Credem e Sace aiutano le imprese*, <https://www.advisoronline.it/private-banker/strategie/69367-transizione-ecologica-credem-e-sace-aiutano-le-imprese.action>
  - Anima per il sociale, (n.d.). [www.animaperilsociale.it/](http://www.animaperilsociale.it/)
  - Assobenefit, (n.d.). [www.assobenefit.org](http://www.assobenefit.org)
  - Associazione per la Responsabilità Sociale d'Impresa, (n.d.). <https://www.associazioneperlarsi.it/>
  - Assolombarda, (2016). *Definizione Grande Impresa - Aggiornamento chiarimenti Mise*, <https://www.assolombarda.it/servizi/energia/informazioni/definizione-grande-impresa-aggiornamento-chiarimenti-mise>
  - Brightest, (n.d.). *How to Measure Social Impact*, <https://www.brightest.io/social-impact-measurement#:~:text=Social%20impact%20measurement%20is%20a,gives%20care%20and%20shelter%20to>
  - Bruyninckx, H. (2019). *La necessità di garantire un ambiente sano per un'economia sostenibile e una società equa*, Agenzia europea dell'ambiente, <https://www.eea.europa.eu/it/articles/la-necessita-di-garantire-un>
  - Camera di commercio di Torino, (n.d.). *Gli strumenti per praticare la CSR*, <https://www.to.camcom.it/64-gli-strumenti-praticare-la-csr>
  - Camera di commercio di Torino, (n.d.). [www.to.camcom.it](http://www.to.camcom.it)
  - Christensen, F., (2016). *Questions for Michael Porter*, Rotman Management Magazine, Toronto, <https://www.rotman.utoronto.ca/>
  - Circolo del Design, (2022). *Next Now. Il design per l'innovazione sociale nella cultura d'impresa*, <https://www.circolodeldesign.it/whats-on/programma/next-now>
  - CNA Torino, (n.d.). [www.cna-to.it](http://www.cna-to.it)
  - Commissione europea, (n.d.). *Politiche e iniziative in materia di responsabilità sociale delle imprese*, [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr\\_it](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_it)
  - Confartigianato Torino, (n.d.). [www.confartigianatorino.it](http://www.confartigianatorino.it)
  - Confederazione Europea delle Associazioni delle Piccole e Medie Imprese, (n.d.). [https://confapi.org/it/dal-territorio/2-uncategorised/126-confederazione-europea-delle-pmi.html#:~:text=La%20CEA%20PME%20\(Conf%20C3%A9d%20A9ra-tion%20Europ%20A9enne,-](https://confapi.org/it/dal-territorio/2-uncategorised/126-confederazione-europea-delle-pmi.html#:~:text=La%20CEA%20PME%20(Conf%20C3%A9d%20A9ra-tion%20Europ%20A9enne,-)
  - di%2016%20milioni%20di%20dipendenti.
  - Cottino Social Impact Campus, (n.d.). [www.cottinosocialimpactcampus.org](http://www.cottinosocialimpactcampus.org)
  - CSR Europe, (n.d.). <https://www.csreurope.org/>
  - Dipartimento per le Politiche Europee, (n.d.). [www.politicheeuropee.gov.it](http://www.politicheeuropee.gov.it)
  - Environment Park, (n.d.). [www.envipark.com](http://www.envipark.com)
  - European Coalition for Corporate Justice, (n.d.). <https://corporatejustice.org/>
  - Fondazione CRT, (n.d.). [www.fondazionecrt.it](http://www.fondazionecrt.it)
  - Fondazione Santagata, (n.d.). [www.fondazioneasantagata.it](http://www.fondazioneasantagata.it)
  - Fondazione Sodalitas, (n.d.). *CEOS CALL TO ACTION*, <https://www.sodalitas.it/fare/ceos-call-to-action>
  - GDS Lighting, (2022). *Corporate Social Responsibility: perché è importante?*, <https://www.gdslighting.com/corporate-social-responsibility-perche-e-importante/#:~:text=%E2%80%93%20riduzione%20del%20rischio%20d%27impresa,contro%20i%20fenomeni%20di%20rischio>
  - Global Reporting Initiative, (n.d.). <https://www.globalreporting.org/>
  - Hoek, M. (2021). *CSR v CSV: The Difference and Why It Matters*, Sustainable Brands, <https://sustainablebrands.com/read/business-case/csr-v-csv-the-difference-and-why-it-matters>
  - i3P, (n.d.). [www.i3p.it](http://www.i3p.it)
  - Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale, (n.d.). [www.csreinnovazione sociale](http://www.csreinnovazione sociale)
  - Intesa San Paolo Innovation Center, (n.d.). <https://www.intesasanpaoloinnovation-center.com/it/>
  - Italia Domani, (n.d.). *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>
  - Italia non profit, (n.d.). *Cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa*, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/responsabilita-sociale-impresa/>
  - Kramer, R. (2011). *CSR vs. CSV - What's the difference?*, <https://www.fsg.org/blog/csr-vs-csv-whats-difference/#:~:text=Corporate%20social%20responsibility%20is%20widely,CSV%20is%20about%20creating%20value>
  - Legambiente, (n.d.). [https://www.legambiente.it/?gclid=CjwKCAjw29ym-BhAKiEiWAhJbJ8oCUElc-CAeL2qVrxDVI3\\_bgkt-sGr6bwC6XA5F9\\_WE-9GTxh3if5-AhoCik8QAVD\\_BWE](https://www.legambiente.it/?gclid=CjwKCAjw29ym-BhAKiEiWAhJbJ8oCUElc-CAeL2qVrxDVI3_bgkt-sGr6bwC6XA5F9_WE-9GTxh3if5-AhoCik8QAVD_BWE)
  - Lifegate, (2023). *L'Overshoot Day 2023 è il 2 agosto, abbiamo guadagnato 5 giorni*, <https://www.lifegate.it/overshoot-day-2023>
  - Lombardo, G., (2021). *Sigma NL: "Valutazione dell'impatto sociale, opportunità per le imprese"*, Corriere dell'Economia, <https://www.youtube.com/watch?v=m3DY9revuVE>
  - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, (n.d.). <https://www.lavoro.gov.it/>
  - Ministero delle Imprese e del Made in Italy, (n.d.). [www.mimit.gov.it](http://www.mimit.gov.it)
  - Museo d'Impresa, (n.d.). [www.museimpresa.com](http://www.museimpresa.com)
  - Normattiva, (n.d.). *Articolo 4 del D.L. 3/2015*, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2015-01-24:3!vig=>
  - Normattiva, (n.d.). *D.L. 179/2012*, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012;179>
  - ONU, (2015). *Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, <https://unric.org/it/agenda-2030/>
  - Organizzazione Internazionale del Lavoro, (n.d.). <https://www.ilo.org/rome/ilo-cosafa/lang--it/index.htm>
  - Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, (n.d.). [https://climate-adapt.eea.europa.eu/it/metadata/organisations/united-nations-environment-programme#:~:text=Programma%20delle%20Nazioni%20Unite%20per%20l%27ambiente%20\(UNEP\)&text=La%20loro%20missione%20C3%A8-%20quella,compromettere%20quella%20delle%20generazioni%20future](https://climate-adapt.eea.europa.eu/it/metadata/organisations/united-nations-environment-programme#:~:text=Programma%20delle%20Nazioni%20Unite%20per%20l%27ambiente%20(UNEP)&text=La%20loro%20missione%20C3%A8-%20quella,compromettere%20quella%20delle%20generazioni%20future)
  - SAA School of Management, (n.d.). [www.saamanagement.it](http://www.saamanagement.it)
  - Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, (n.d.). <https://www.santannapisa.it/it>
  - Social Innovation Monitor, (n.d.). [www.socialinnovation-monitor.com](http://www.socialinnovation-monitor.com)
  - Social Value International, (n.d.). <https://www.socialvalueint.org/>
  - Società Benefit, (n.d.). <https://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>
  - Sustainability Makers, (n.d.). [www.sustainability-makers.it](http://www.sustainability-makers.it)
  - Sustainability Network, (n.d.). <https://www.sustainability-network.ca/>
  - Torino Social Impact, (n.d.). [www.torinosocialimpact.it](http://www.torinosocialimpact.it)
  - Treccani 1, (n.d.). *Sviluppo sostenibile*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile>
  - Treccani 2, (n.d.). *Filantropia*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/ricerca/filantropia/>
  - Treccani 3, (n.d.). *Eternalità*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/eternalita>
  - Unesco, (n.d.). [www.unesco.it](http://www.unesco.it)
  - Unione Europea, (2003). *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 124 del 20 maggio 2003*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2003:124:FUL-L&from=GA>
  - Unione Industriali Torino, (n.d.). [www.ui.torino.it](http://www.ui.torino.it)
  - Università degli Studi di Torino, (n.d.). [www.unito.it](http://www.unito.it)
  - Vento Builder, (n.d.). <https://www.vento.ventures/>
  - World Design Organization, (n.d.). [www.wdo.org](http://www.wdo.org)

## CAPITOLO 2

### Bibliografia

- Ansa, (2021). *ADOLESCENTI COME GRETA THUNBERG*,

SEMPRE PIÙ SENSIBILI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/teen/2021/09/30/adolescenti-come-greta-thunberg-sempre-piu-sensibili-alla-sostenibilita-ambientale\\_c980ef7d-d593-4727-b742-64185a061c8f.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/teen/2021/09/30/adolescenti-come-greta-thunberg-sempre-piu-sensibili-alla-sostenibilita-ambientale_c980ef7d-d593-4727-b742-64185a061c8f.html)

- Balluchi, F., Furlotti, K., Petruzzello, A., (2011). *PMI E RESPONSABILITÀ SOCIALE: UN'ANALISI EMPIRICA NEL CONTESTO ITALIANO*, Università di Parma, Italia
- Balzano, R., (2011), *CSR in Italia e le PMI*, Rivista di etica e scienze sociali / Journal of Ethics & Social Sciences, Ottobre
- Barison A., (2020). *Appunti di Design Management. Cultura del progetto nella piccola e micro impresa*, Amazon Logistics
- Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T. (2008). *CEO values, organizational culture and firm outcomes*. Journal of Organizational Behavior
- Bosso, V., (2021). *Formare al design per l'impatto sociale. Proposta di un modello didattico integrativo al curriculum del corso di laurea*

*in Design e Comunicazione presso il Politecnico di Torino*, Dipartimento di Architettura e Design, Politecnico di Torino, Italia

- Bruce, I., (2023). *It's Time To Reinvent B2B Corporate Social Responsibility*, Forrester, <https://www.forrester.com/blogs/its-time-to-reinvent-b2b-corporate-social-responsibility/>
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., Winhall, J., (2006), *RED PAPER 02*, Transformation Design, Design Council, <https://web.archive.org/web/20071012025508/http://www.designcouncil.info/mt/RED/transformationdesign/TransformationDesignFinal-Draft.pdf>
- Cariplo Factory, (2022). *REPORT SUSTAINABILITY WAVES | ESG ITALIAN STARTUPS*, [https://www.cariplofactory.it/wp-content/uploads/2023/05/CF\\_ReportSostenibilita\\_DEF\\_0405-1.pdf](https://www.cariplofactory.it/wp-content/uploads/2023/05/CF_ReportSostenibilita_DEF_0405-1.pdf)
- Confindustria, AICQ, (2021). *Le Imprese e l'Innovazione. Linee Guida e Buone Pratiche per l'Innovazione delle Imprese*, [https://www.confindustria.it/Aree/Pre-mioIXI2022.nsf/14ADE0621E-093E8FC125874500363F0E/\\$-File/Linee%20guida%20e%20buone%20pratiche.pdf](https://www.confindustria.it/Aree/Pre-mioIXI2022.nsf/14ADE0621E-093E8FC125874500363F0E/$-File/Linee%20guida%20e%20buone%20pratiche.pdf)
- Corà T., Fazio L., Collura F., (2023). *Futures by Design. Progettare innovazione nella complessità*, Guerini Next
- Di Maria, V., (2020). *Start small. Il service design per le piccole imprese*, UXUniversity
- Ferrero, (n.d.). *Code of Ethics*, [https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability\\_int/files/2023-03/code-of-ethics-english.pdf](https://www.ferrerosustainability.com/int/sites/ferrerosustainability_int/files/2023-03/code-of-ethics-english.pdf)

- Forum per la finanza sostenibile et al., (2022). *PMI italiane e transizione ecologica. Profili ESG e finanza sostenibile*, <https://finanzasostenibile.it/eventi/pmi-transizione-ecologica/>
- Generali Italia et al., (2021). *WELFARE INDEX PMI 2021*, Roma
- Guellerin, C., (2014). *Design and Corporate Social Responsibility*, Metropolis, <https://metropolismag.com/viewpoints/design-and-corporate-social-responsibility/>
- IlSole24Ore, (2022). «Impresa sostenibile»: le 12 Pmi premiate da Sole 24 Ore e Santa Sede, ed. 26 ottobre, <https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-sostenibile-12-pmi-premiate-sole-24-ore-e-santa-sede-AE-b8AtBC>
- ISTAT, (2021). *RAPPORTO SULLE IMPRESE 2021 STRUTTURA, COMPORTAMENTI E PERFORMANCE DAL CENSIMENTO PERMANENTE*, Roma
- ISTAT, (2022). *Preoccupazioni ambientali e comportamenti ecocompatibili*, Roma
- ItaliaOggi, (2023). *Cos'è la cultura d'impresa e come promuoverla*, <https://www.italiaoggi.it/news/cos-e-la-cultura-d-impresa-e-come-promuoverla>
- Johnson, M. P., Redlbacher, F., Schaltegger, S., (2018). *Stakeholder Engagement for Corporate Sustainability: A Comparative Analysis of B2C and B2B Companies*, [https://www.researchgate.net/publication/323028827\\_Stakeholder\\_Engagement\\_for\\_Corporate\\_Sustainability\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_B2C\\_and\\_B2B\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/323028827_Stakeholder_Engagement_for_Corporate_Sustainability_A_Comparative_Analysis_of_B2C_and_B2B_Companies)
- Koo, Y., (2016). *The Role of Designers in Integrating*

*Societal Value in the Product and Service Development Processes*, Hongik University, Seoul, Republic of Korea

- Leuci, A., (2026). *Pratiche di design sostenibile come vantaggio competitivo per l'azienda*, Dipartimento di Impresa e Management, Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali
- Maccaferri, A., (2022), *Sostenibilità, il design comportamentale che vuole cambiare le abitudini*, IlSole24Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-design-comportamentale-che-vuole-cambiare-abitudini-AEpzNeNB>
- Minh Trana, N., Thi Pham, B., (2020), *The influence of CEO characteristics on corporate environmental performance of SMEs: Evidence from Vietnamese SMEs*, National Economics University, Vietnam
- Peng, Fanke, et al., (2020). *Service Design Thinking for Social Good*, Fusion Journal, no. 18, pp. 71-82
- Porcellana, V., (2019). *Costruire bellezza. Antropologia di un progetto partecipativo*, Meltemi
- Roveda, C., (2015). *Le PMI di fronte all'Innovazione*, Fondazione COTEC, Bologna
- Sangiorgi, D., Prendiville, A., (2017). *Designing for Service: Key Issues and New Directions*, Bloomsbury Publishing Plc
- Social Innovation Monitor, (2022). *REPORT SUGLI INCUBATORI/ACCELERATORI ITALIA-NI*, Torino
- Symbola, (2023). *Design Economy 2023*, Milano

- Szostak, B. L., Boughzala, Y., (2021). *The Role of Design Thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) Strategy and Its Influence on Innovation*, Journal of Innovation Economics & Management, n° 34, <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2021-1-page-169.htm>
- Troncana, A., (2022). *Omb Saleri, la fabbrica innovativa che fa felice gli operai*, ed. 18 novembre, [https://brescia.corriere.it/notizie/cronaca/22\\_novembre\\_18/brescia-omb-saleri-fabbrica-innovativa-welfare-eccellente-per-dipendenti-7e4f-fba8-66ba-1led-a222-843a-540a9cec.shtml](https://brescia.corriere.it/notizie/cronaca/22_novembre_18/brescia-omb-saleri-fabbrica-innovativa-welfare-eccellente-per-dipendenti-7e4f-fba8-66ba-1led-a222-843a-540a9cec.shtml)
- Venturato, G., (2007). *Il valore delle competenze nelle PMI: analisi di una ricerca condotta nel distretto padovano*, Università degli Studi di Padova, Italia
- WDKA, (n.d.). *Transformation Design*, [www.wdka.nl](http://www.wdka.nl)

## Sitografia

- Abbruzzese, G., (2020), *Formica, ragno, ape: l'innovazione secondo Bacone*, Filosofia dell'Innovazione, <https://www.filosofiadellinnovazione.it/formica-ragno-ape-l-innovazione-secondo-bacone.html>
- Appcycled, (n.d.). <https://appcycled.com/>
- Assolombarda, (2023). *Pavia Capitale della cultura d'impresa 2023*, <https://www.assolombarda.it/pavia-capitale-cultura-di-impresa>
- Atlante Politico realizzata da Demos & Pi per La Repubblica, (2014). <http://www.demos.it/a00958.php>
- Bernardo Bertoldi, (n.d.). *Chi sono*, <https://bernardobertoldi.it/chi-sono/>
- Biova Project, (n.d.). <https://www.biovaproyect.com/>
- Brusadelli, G., (n.d.). *CULTURA D'IMPRESA: COSA CI INSEGNA LA NUTELLA?*, <https://farenumeri.it/cultura-di-impresa/>
- Confindustria, (2014), *I VALORI FONDAMENTALI DEL FARE IMPRESA*, <https://www.limprenditore.com/valori-fondamentali-del-impresa#:~:text=Visione%20strategica%2C%20legalit%C3%A0%2C%20flessibilit%C3%A0%2C,di%20accrescere%20fatturato%20e%20utili.>
- Cottino Social Impact Campus, (n.d.). *Pensare da scienziati, Agire da designer*, <https://www.cottinosocialimpactcampus.org/transformation-education-and-learning/pensare-da-scienziati-agire-da-designer/>
- Daniele, M. L., (2017), *I sei elementi che caratterizzano le imprese innovative*, *Filosofia dell'Innovazione*, <https://www.filosofiadellinnovazione.it/i-sei-elementi-che-caratterizzano-le-imprese-innovative.html>
- IAAD, (n.d.). *Il nostro Corso in Innovation Design*, <https://corsi.iaad.it/corso-innovation-design>
- Invitalia, (n.d.). *Video pillole sugli incentivi*, <https://www.invitalia.it/come-funzio->

[nano-gli-incentivi/le-gui-de-ai-nostri-incentivi/video-pillole?incentive=Cultura+di+impresa&page=1](#)

- IUAV, (n.d.). *Master Design Innovation Management*, <https://master-design-iuav.com/it/corsi/design-innovation-management>
- Livework Studio, (2019). *Behavioural interventions in service design*, Medium, <https://medium.com/@livework/behavioural-interventions-in-service-design-106fc3fc3765>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, (2020). *Rapporto annuale sulla presenza dei migranti*, <https://www.lavoro.gov.it/priorita/Documents/XII-Rapporto-MdL-Stranieri-2022.pdf>
- Foodweb, Monini, *una case history di sostenibilità imprenditoriale*, (2023). <https://www.foodweb.it/2023/05/monini-una-case-history-di-sostenibilita-imprenditoriale/>
- MySecretCase, (n.d.). *Chi siamo*, <https://www.mysecretcase.com/pages/chi-siamo>
- O'Donoghue, J., (n.d.). *De-*

*signing For Social Good: How Designers Can Make A Difference*, <https://makeiterate.com/designing-for-social-good-how-designers-can-make-a-difference/>

- POLIMI Desis Lab, (n.d.). [www.desis.polimi.it](http://www.desis.polimi.it)
- Politecnico di Milano, (2023). *Presentazione del nuovo catalogo Humanities for Business e del Percorso Executive in Spiritualità e Management*, <https://www.gsom.polimi.it/event/presentazione-del-percorso-executive-in-spiritualita-e-management-e-del-nuovo-catalogo-humanities-for-business-291122/>
- Politecnico di Torino, (n.d.). *Master di 2° livello in Behavioural Design*, [https://didattica.polito.it/master/behavioural\\_design/2023/master\\_in\\_un\\_click](https://didattica.polito.it/master/behavioural_design/2023/master_in_un_click)
- PUSH, (n.d.). [www.wepush.org](http://www.wepush.org)
- SAA School of Management, (n.d.). *Master in Disability Management*, <https://www.saamanagement.it/formazione-executive/disability-management/>
- Systemic Design Lab, (n.d.). [www.systemicdesignlab.it](http://www.systemicdesignlab.it)
- Treccani 4, (n.d.). *Soffitto di cristallo*, [https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo\\_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9\\_%28Neologismi%29/#:~:text=s,catégorie%20storicamente%20soggette%20a%20discriminazioni](https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/#:~:text=s,catégorie%20storicamente%20soggette%20a%20discriminazioni)
- Treccani 5, (n.d.). *Innovazione*, <https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/innovazione/>
- Unobravo, (n.d.). <https://>

[www.unobravo.com](http://www.unobravo.com)

## CAPITOLO 3

### Bibliografia

- Monitor Deloitte, (2020). *I bisogni delle PMI per la ripresa post Covid-19. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali*, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/articles/bisogni-delle-pmi-post-covid-19---deloitte-italy---monitor-deloitte.html>
- Taleb, N. N., (2020). *Antifragile. Prosperare nel disordine*, ilSaggiatore

### Sitografia

- Asana, (2022). *Cos'è un piano di gestione delle crisi? (Come crearne uno in sei passaggi)*, <https://asana.com/it/resources/crisis-management-plan>
- Ermigiotti, L., (2023). *Crisis management aziendale: il case study Open to Meraviglia*, <https://spremutedigitali.com/crisis-management-aziendale-open-to-meraviglia/>
- FuoriSalone, (n.d.). *How might we*, <https://www.fuorisalone.it/it/tv/video-collection/18/how-might-we>
- Istat, (2022). *CLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE ATECO*, <https://www.istat.it/it/archivio/17888>
- Merlo, G., (2021). *Albero dei problemi*, <https://sites.google.com/site/programmazione-sociale/home/box-di-approfondimento/albero-problemi-obiettivi>
- Oblo Design, *Master in Ser-*

*vice Design, Service Innovation Academy*, (n.d.). *Service Design Tools*, <https://servicedesigntools.org/>

## CAPITOLO 4

### Sitografia

- Associazione Clust-ER Innovazione nei Servizi, (n.d.). *ClustER Innovate*, <https://innovate.clust-er.it/>
- Assolombarda, (n.d.). *CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT. Task force e i servizi per le imprese*, <https://www.assolombarda.it/servizi/crisis-communication-management/task-force-e-i-servizi-per-le-imprese>
- B Team, (n.d.). <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/ibe-businessethicstoolkit.html>
- Camera di commercio di Modena, (2022). *Bando voucher per la prevenzione della crisi di Impresa*, <https://www.mo.camcom.it/promozione/contributi-camerale/bandi/bando-voucher-per-la-prevenzione-della-crisi-di-impresa-anno-2022>
- Circolo del Design, (2022). *Next Now. Il design per l'innovazione sociale nella cultura d'impresa*, <https://www.colodeldesign.it/whats-on/programma/next-now>
- Dipartimento di Design, Politecnico di Milano, (n.d.). *D\ Tank*, [www.dipartimentodesi-gn.polimi.it](http://www.dipartimentodesi-gn.polimi.it)
- Ernst & Young, (n.d.). *Crisis management and incident response services*, [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/crisis-management-incident-response-services](https://www.ey.com/en_gl/assurance/crisis-management-incident-response-services)
- IDEO, (2018). *Preparing an*

*Industrial Leader for the Digital Future*, <https://www.ideo.com/case-study/preparing-an-industrial-leader-for-the-digital-future>

- Institute of Business Ethic, (n.d.). *IBE Business Ethics Toolkit*, <https://www.ibe.org.uk/knowledge-hub/ibe-businessethicstoolkit.html>
- Leonardo, (2022). *Sostenibilità al centro della supply chain di Leonardo*, <https://www.leonardo.com/it/news-and-stories-detail/-/detail/leonardo-supply-chain-sustainability>
- Miro, (n.d.). *The Crisis Curve. Navigating Intense Change*, <https://miro.com/miroverse/the-crisis-curve-navigating-intense-change/>
- OSA Community, (n.d.). <https://osacommunity.it/>
- Reconsidered, (2018). *Make Change Sustainable Playbook*, <https://www.reconsidered.co/csr-behavior-change-playbook>
- Studio Shift, Alchimia coop. sociale, Sociosfera onlus, Itaca cooperativa sociale, Mind Mad in Design, (2023). *Design Sprint 4 E.T.S.*, <https://www.designforsocial.it/>
- Tangible, (n.d.). *Ethical compass*, [https://tangible.is/ethical-compass?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=ethical\\_compass\\_sito&gclid=CjwKCAjw\\_uGmBhBREiwAeOfsd9ok0jJX2EmR-6njYtx\\_iBEIKgNZtw8Ze9K-QfzhUlnx9FdZNOG13WlhoCg\\_wQAvD\\_BwE](https://tangible.is/ethical-compass?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ethical_compass_sito&gclid=CjwKCAjw_uGmBhBREiwAeOfsd9ok0jJX2EmR-6njYtx_iBEIKgNZtw8Ze9K-QfzhUlnx9FdZNOG13WlhoCg_wQAvD_BwE)
- Ufficio di Supporto del programma Erasmus per giovani imprenditori (Unione Europea), (n.d.). *Erasmus for Young Entrepreneurs*, [\[rs.eu/\]\(http://rs.eu/\)](https://www.erasmus-entrepreneu-</a></li></ul></div><div data-bbox=)

- Venture Thinking, (2020). *Phoenix*, <https://venturethinking.it/phoenix/>

## CAPITOLO 5

### Sitografia

- Oblo Design, *Master in Service Design, Service Innovation Academy*, (n.d.). *Service Design Tools*, <https://servicedesigntools.org/>

## CAPITOLO 6

### Sitografia

- Oblo Design, *Master in Service Design, Service Innovation Academy*, (n.d.). *Service Design Tools*, <https://servicedesigntools.org/>

## CAPITOLO 7

### Bibliografia

- Gianfrate, V., (2023), *Lezione presso Università di Bologna, DESIGN FOR PEOPLE AUTONOMY, DESIGN FOR PREPAREDNESS, Lez.5 Valutare gli impatti*

### Sitografia

- Nazioni Unite, (2016). *Obiettivi Agenda 2030*, <https://unric.org/it/agenda-2030/>

## CREDITI

### Font

- Alternate Gothic, Designed by Morris Fuller Benton for American Typefounders Company, 1903, <https://www.dafontfree.co/alternate-gothic-font-family/>
- Azeret Mono, Designed by Martin Vácha and Daniel Quisek, <https://fonts.google.com/specimen/Azeret+Mono>
- Poppins, Devanagari is designed by Ninad Kale, Latin is by Jonny Pinhorn, <https://fonts.google.com/specimen/Poppins>

### Illustrazioni

- Storyset, <https://storyset.com/>

### Icone

- Unicorns, [iconsout.com/unicorns](https://iconsout.com/unicorns)

### Mockups

- Carte da gioco, <https://it.freepik.com/>
- Presentazione in slide, <https://mckups.com/presenta->

[tion-slide-mockup/](#)

- Adv quotidiano, [https://www.behance.net/gallery/29859835/14-New-paper-Adsver-tis-Mockups-\(FREE-PSD\)](https://www.behance.net/gallery/29859835/14-New-paper-Adsver-tis-Mockups-(FREE-PSD))
- Iphone, <https://dealjumbo.com/?s=mockup%20mac-book%20pro%2014>
- Plugin Figma, <https://www.figma.com/community/plugin/786250770157843670/Mockuuups-Studio>



## Ringraziamenti

Crediti: foto di Wim van 't Einde su Unsplash

Decidere di Iniziare questo percorso di Laurea non è stato facile: cambiare città, allontanarmi dalla mia famiglia e dal mio compagno, lasciare un po' da parte il lavoro già cominciato da qualche anno.

Ora che sono al termine di questo percorso di

studi, posso dire di essere felicissima di aver fatto questa scelta che mi ha permesso di approfondire, di riscoprire il piacere della ricerca, di lavorare con team di persone interessanti e che mi hanno lasciato tanto, di amare e conoscere una nuova città, che ora è un po' una seconda casa.

Ringrazio il mio relatore, Vincenzo Di Maria, perchè è stato un punto di riferimento accademico e

professionale fin dai primi giorni del corso.

Ringrazio i miei colleghi Silvia, Francesco, Riccardo e Alessandro per aver condiviso questa avventura e avermi arricchito personalmente e professionalmente.

Ringrazio Maria perchè, dopo tutte le call estive, questa tesi è anche un po' tua.

Ringrazio Sara Fortunati,

perchè il mio sapere professionale è il suo, e tutto lo staff del Circolo del Design che tifava per me da remoto.

Ringrazio tutti i colleghi di università e di lavoro delle diverse realtà incontrate perchè mi fanno amare ciò che faccio e mi aiutano a generare valore ogni giorno.

Ringrazio Laura e Leandro, i migliori vicini di casa che potessi mai immaginare.

Grazie alla mia famiglia, Caterina, Maurizio e Fabrizio che mi sono sempre stati accanto: senza di voi tutto questo non potrebbe esserci!

Grazie a Raffaele perchè abbiamo condiviso e stiamo condividendo un cammino di vita bellissimo: ce l'abbiamo fatta!

Dedico questa tesi alla bella Bologna: mi resterà per sempre nel cuore, grazie!



