



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"ORGANIZZAZIONE DI EVENTI SOSTENIBILI:  
UN MODELLO ETICO DI ANALISI"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDA: ILARIA FALAGUASTA**

**MATRICOLA N. 1048696**

**ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015**

# RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare lo staff di Adescoop che, attraverso lo stage ha creato i presupposti per una profonda crescita personale, dandomi l'opportunità di conoscere il mondo degli eventi e offrendomi numerosi spunti di riflessione senza i quali questo elaborato non sarebbe stato possibile.

Ringrazio la professoressa Martina Gianecchini, la cui guida mi ha permesso di approfondire e sviluppare un atteggiamento critico sul tema degli eventi sostenibili.

E, infine, alla mia famiglia rivolgo un grazie speciale, perché senza il loro supporto non sarei potuta arrivare fin qui.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPITOLO PRIMO .....</b>	<b>2</b>
<b>L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI.....</b>	<b>2</b>
1.1 Premessa .....	2
1.2 Gli eventi .....	2
1.3 Event management .....	4
1.3.1 Ricerca .....	4
1.3.2 Design .....	5
1.3.3 Pianificazione .....	6
1.3.4 Coordinamento .....	7
1.3.5 Valutazione .....	11
1.4 Conclusioni .....	14
<b>2. CAPITOLO SECONDO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Premessa .....	15
2.2 L'evoluzione dei concetti di responsabilità sociale d'impresa e di sviluppo sostenibile .....	15
2.2.1 Una visione critica del quadro storico-culturale e le responsabilità del businessman.....	15
2.2.2 L'affermazione della Corporate Social Responsibility .....	17
2.2.3 Gli anni 70: l'interesse per le questioni sociali e le prime considerazioni ambientali .....	19
2.2.4 Gli anni 80: il rafforzamento dei concetti .....	23
2.2.5 Il concetto di Sviluppo Sostenibile e il dibattito attuale .....	27
2.3 Il profilo sociale della comunicazione d'impresa .....	29
2.3.1 ISO 20121 .....	31
2.4 Conclusioni .....	32
<b>3. CAPITOLO TERZO .....</b>	<b>34</b>
<b>L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI SOSTENIBILI .....</b>	<b>34</b>
3.1 Premessa .....	34
3.2 Il sistema di valori della sostenibilità .....	34
3.3 Gli eventi sostenibili: un modello teorico .....	36
3.3.1 Decisioni tecnico-operative .....	38
3.3.2 Gestione delle relazioni .....	40
3.4 Conclusioni .....	43

4. CONCLUSIONI.....	45
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>45</b>
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	47
<b>BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA .....</b>	<b>47</b>
Libri e articoli.....	47
Webgrafia.....	50

## INTRODUZIONE

Gli eventi, tradizionalmente nati dal bisogno di aggregazione in campo politico e religioso, sono oggi riconosciuti come l'output di un vero e proprio settore, identificato con il nome di industria degli eventi, complessivamente sano e in continua crescita. L'evoluzione che questo settore sta conoscendo, gli ha permesso, in questi ultimi vent'anni, di cambiare volto e di esaltare le proprie potenzialità che tuttora gli conferiscono un grande appeal e lo rendono, quindi, altamente competitivo. Si tratta, infatti, di un settore che può esprimersi in una varietà di modi e può trovare applicazione in una vastità di ambiti tale da rendere impossibile una stima accurata delle dimensioni e del valore generato dalla *event industry* nel mondo.

Parallelamente, la crescente sensibilità legata a temi di portata globale, incentrati su una nuova consapevolezza in tema di deterioramento dell'ambiente e di disparità sia all'interno di un Paese sia tra Paesi, hanno portato ad una responsabilizzazione diffusa, che trova un sempre maggiore consenso nelle strategie aziendali.

Non ne è esente l'industria degli eventi che riorganizza sempre più frequentemente i propri modelli di gestione secondo la filosofia di sviluppo sostenibile, integrando la componente economica a politiche di tutela ambientale e sociale, dando vita ad eventi sostenibili. Quello che sembra destinato a diventare una costante, però, si presenta oggi come il risultato un atteggiamento volontario legato ad una sensibilità e interesse personale che troppo spesso si trova ad affrontare l'indifferenza o le perplessità della gente.

Dopo aver identificato le fasi principali tipiche della disciplina dell'*event management* nel primo capitolo e aver ripercorso, nel secondo capitolo, le tappe fondamentali del pensiero etico applicato all'impresa grazie ai concetti di RSI e sviluppo sostenibile, sarà obiettivo del terzo capitolo individuare un sistema di valori generale che permetta l'integrazione di questi due campi d'analisi, attraverso la generazione di un modello teorico che aiuti a focalizzare l'attenzione sulle strategie da implementare per organizzare un evento sostenibile e a individuare vantaggi e limiti che presenta questo settore.

## 1. CAPITOLO PRIMO

### L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI

#### 1.1 Premessa

La *meeting industry*, anche conosciuta come industria degli eventi, afferma la sua presenza a livello mondiale attraverso una molteplicità di manifestazioni che coinvolgono i settori più diversi. Convegni, seminari, festival, forum, fiere, presentazioni, campagne di raccolta fondi o di sensibilizzazione, gare e competizioni sportive, mostre ed esposizioni sono solo alcune delle espressioni di quanto sopra affermato, e le accezioni che esse possono assumere, talvolta più *corporate* e talvolta con un profilo più turistico, non fanno che accentuare l'impatto reale e potenziale nell'economia. In Italia, la mancanza di una consapevolezza diffusa non permette all'industria degli eventi di acquisire lo status di settore produttivo e comporta l'impossibilità di calcolarne il vero valore e l'impatto economico, cosa che invece è stata possibile in altri Paesi quali gli Stati Uniti, che beneficiano di un contributo diretto al GDP stimato a circa 106 miliardi di dollari (MPI Italia, 2009).

Nonostante le carenze, che possono essere giustificate dallo stato di continua evoluzione ed espansione del settore, il profilo organizzativo è stato quello a cui gli studiosi hanno dedicato maggior attenzione nel corso degli anni, ed è lo stesso che questo capitolo si ripropone di analizzare.

#### 1.2 Gli eventi

Con la parola "evento" si apre uno scenario estremamente vario che, con le sue numerose sfaccettature, è difficilmente riconducibile entro uno schema predefinito senza che questo risulti incompleto.

L'interesse verso questa disciplina si è intensificato solo negli ultimi vent'anni, nei quali i numerosi studi susseguiti hanno mutato notevolmente il panorama degli eventi da quella che viene comunemente considerata la prima definizione. Fu R. F. Jani, primo direttore di PR di Disneyland, che nel 1953 rilasciò un'intervista nella quale definì l'evento della Main Street Electric Parade un'esperienza diversa dalla quotidianità

(Goldblatt, 2000); ma i molteplici altri contributi giunti in seguito hanno dato origine ad una letteratura estremamente varia e a volte sconnessa. Ciò nonostante, alcuni autori rimangono un punto di riferimento per questo settore in continua evoluzione.

Secondo Getz, gli eventi sono “una celebrazione pubblica tematizzata” e vanno distinti dagli eventi speciali, che costituiscono “un’opportunità per fare esperienza di divertimento o di piacere, sociale o culturale, al di fuori della normalità e delle esperienze di tutti i giorni” (Getz, 2005, p.27). Allo stesso modo Goldblatt (1997) ne mette in luce l’unicità, specificando che “un evento speciale si riconosce in un momento unico nel tempo per l’intenzione e i rituali che soddisfano bisogni specifici”.

Una definizione più recente, ma comunque degna di nota è quella fornita da Sonia Ferrari che considera gli eventi come “avvenimenti con una durata limitata nel tempo, programmati o meno e che nascono con una specifica finalità” (Ferrari, 2002, p.40).

E’ possibile dunque affermare che, in linea generale, un evento, è un’esperienza unica, organizzata e non, con un fine specifico, i cui tratti caratteristici, che lo rendono paragonabile a un progetto (e.g. Look, 2003; citato in Hermes, Loos e Thomas, 2008), sono: la circoscrizione temporale, ovvero un inizio e una fine ben definiti, e l’unicità, data dall’irripetibile combinazione di persone, prodotti e servizi.

A sottolineare l’eterogeneità e la varietà di forme che un evento può assumere, è l’impossibilità di creare delle categorie universalmente riconosciute. Getz (1997) individuò 8 macro aree entro le quali classificare le diverse tipologie; ma anche altri dopo di lui hanno basato le loro classificazioni su una molteplicità di variabili che, oltre alla tipologia, includono: cadenza, durata e tempi, bacino di attrazione, target di riferimento, localizzazione, servizi offerti, scopo principale, fonti di finanziamento, attori e soggetti coinvolti. Nella prassi, le più note classificazioni si basano su tipologia, scopo e dimensione.

Indipendentemente da tali classificazioni, ogni evento, necessita di essere programmato e organizzato nei dettagli per poter creare una combinazione di elementi che sia coerente lungo tutta la catena di produzione di un evento e che sia in grado di creare valore per il sistema; non sorprende dunque che nel corso degli anni sia andata a delinearsi una figura professionale a cui viene affidata la responsabilità di leadership del progetto, specializzata nelle pratiche di *event management*.

### 1.3 Event management

Così come non esiste una definizione univoca di evento, non c'è consenso nemmeno sulla definizione di *event management*.

Tale disciplina, è diventata oggetto di maggiore attenzione dalla fine degli anni novanta, quando la *event industry* venne riconosciuta come un mercato in espansione e ricco di opportunità; in particolare attraverso lo studio condotto da Getz e Wick (1994), che confermò la mancanza di teorie ufficiali, e per primo identificò le macro aree di competenza di un *event manager*: legale/finanziario, management, PR/marketing, economico/analitico ed etico/contestuale. Il valore dell'*event management*, dunque, è riconosciuto nella possibilità che offre di raggiungere gli obiettivi attraverso attività, afferenti alle aree succitate, poste in sequenza.

Prendendo a riferimento le teorie di Goldblatt e Nelson (2001) è possibile affermare che il processo che porta alla realizzazione di un evento è un ciclo che si compone di 5 fasi:

- Ricerca
- Design
- Pianificazione
- Coordinazione
- Valutazione

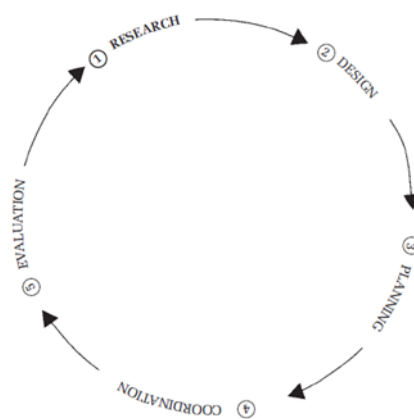


Figura 1.1 - Le fasi dell'event management  
[Fonte: Goldblatt, 2002]

#### 1.3.1 Ricerca

Il momento precedente alla creazione di un evento è caratterizzato da un certo grado di incertezza e il compito di dissolverla è lasciato alla ricerca di mercato, che può assolvere ad una duplice funzione: dare origine ad idee per la realizzazione di una nuovo evento o fornire un'analisi della situazione e rendere possibile la decisione di implementazione o meno di un progetto-evento, nato da un'idea precedentemente sviluppata. In entrambi i casi, comunque, la ricerca risponde ad un esigenza specifica di ridurre il rischio di una scarsa o nulla partecipazione. La ricerca può essere:

- Quantitativa. Ha come scopo la raccolta di informazioni prettamente socio-demografiche pertinenti all'analisi del futuro del mercato dell'evento in analisi. Il costo è basso e il questionario, mezzo più idoneo per questo tipo di ri-



cerca, può essere sviluppato seguendo due stili differenti: la scala di Likert o la scala del differenziale semantico.

- Qualitativa. Può avvenire secondo diverse modalità, tra cui un'intervista in profondità, un *focus group* guidato da un facilitatore, o attraverso l'osservazione diretta; ma risulta essere più costosa in termini di denaro, energie e tempo. L'oggetto d'indagine è l'informazione di tipo psicografico e/o sullo stile di vita.
- Ibrida. Consente di raccogliere in forma combinata sia informazioni demografiche sia psicografiche, per un risultato più valido e affidabile.

Il risultato, dunque, è finalizzato a conoscere le preferenze del pubblico potenziale ma anche a porre le basi per definire il posizionamento dell'evento all'interno del panorama della *event industry*.

### 1.3.2 Design

Il design è la parte più creativa e dinamica del processo e, quasi unanimemente, considerata il cuore pulsante dell'evento, sia perché fornisce la struttura su cui costruire le singole fasi di cui si compone un evento; sia per una questione estetica, perché ad essa si riconduce quanto si riesce a percepire dell'esperienza-evento. In particolare, al design è lasciato il compito di creare un'esperienza unica e memorabile, oltre che possibile; che, attraverso lo stimolo dei cinque sensi, deve essere in grado di coinvolgere gli stakeholder e massimizzarne l'opinione positiva (O'Toole, 2001).

La prima sfida da affrontare nella fase di design è la definizione del concetto, che solo negli step successivi potrà essere sviluppato e concretizzato. Per Goldblatt tutti gli aspetti critici da considerare per creare una "filosofia" dell'evento, sono contenuti nella teoria delle 5W (Goldblatt, 2002):

- WHY: consente di identificare quali sono le motivazioni e lo scopo che guidano l'evento
- WHO: chi sono gli stakeholder e il target al quale l'evento si rivolge; in particolare modo tenendo presente che nel target non si includono solo quelli che partecipano attivamente all'evento, altrimenti definito target primario, ma anche coloro che partecipano indirettamente attraverso il coinvolgimento dei media.
- WHEN: quando si tiene l'evento.

- WHERE: dove l'evento viene realizzato. Questo punto è strettamente collegato al precedente, in quanto risposte a valutazioni di tipo strategico e organizzativo.
- WHAT: ossia qual è il contenuto o il tema dell'evento. In questa fase l'obiettivo è intersecare l'evento come prodotto, ai bisogni, desideri e aspettative degli stakeholder coinvolti.

L'output così ottenuto, deve essere riportato nella *mission statement*, un breve paragrafo che ha il compito di guidare l'*event manager* e il suo staff nel processo di realizzazione dell'evento grazie al focus posto a obiettivi economici e strategici, alla cultura e ai valori dell'evento e infine agli standard di comportamento.

E' necessario, però, che il risultato del processo creativo, ottenuto attraverso tecniche di brainstorming, mappe mentali e *storyboard*, si misuri con l'identità dell'evento e con i limiti imposti da considerazioni finanziarie, di rischio, di impatto sul territorio e sull'organico, attraverso un'analisi di fattibilità.

### 1.3.3 Pianificazione

La pianificazione è il risultato delle due fasi precedenti, ricerca e design, ed è il momento in cui quanto deciso viene concretizzato.

Come già più volte sottolineato, il mercato degli eventi si è evoluto nel corso degli anni, e da settore dinamico e personalizzato, sta sempre più muovendosi verso una standardizzazione anche se limitatamente alle fasi di pianificazione e controllo. La mancanza di procedure da seguire e la conformazione dell'evento, simile ad un progetto, hanno spinto gli esperti del settore ad avvalersi di modelli e strumenti tipici del *project management*, quali mappe, scalette, organigrammi, *checklist*, modelli organizzativi, il diagramma di Gantt e il modello PERT.

- Il diagramma di Gantt

E' uno strumento di supporto per la pianificazione di progetti, in termini di rispetto dei tempi, che permette di avere una chiara prospettiva dello stato di avanzamento del progetto. Visivamente si presenta come un grafico formato da barre orizzontali, ciascuna delle quali rappresenta una specifica attività del progetto e l'arco temporale in cui si deve sviluppare. Il beneficio di tale modello è la possibilità di vedere l'interdipendenza tra le diverse attività, e in particolare la sequenza di lavoro, il *cri-*

*tical path*, che deve essere interamente portato a termine per evitare lo slittamento della fine del progetto.

- Il diagramma di PERT

Il *Program Evaluation and Review Technique* o comunemente noto come PERT è un diagramma reticolare sviluppato per mettere in risalto i tempi di realizzazione del progetto, ma anche le fasi intermedie attraverso le relazioni tra i diversi step.

Rientra in questa fase, come strumento di pianificazione, il Business Plan, il quale generalmente è funzionale all'ottenimento di finanziamenti. Il contenuto è relativo a informazioni sull'organizzazione e sui tratti fondamentali dell'evento, con particolare riguardo alla componente finanziaria: un quadro generale di costi e ricavi, i relativi flussi di cassa, i meccanismi di controllo e le proiezioni finanziarie e di rischio.

A completare l'analisi è però la pianificazione strategica, intesa come un insieme di politiche e programmi finalizzate a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, in un'ottica di medio-lungo periodo. Oltre alla tradizionale analisi SWOT, ossia una valutazione generale dei punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weaknesses*) ma anche delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) di cui lo stesso nome ne è l'acronimo, e alla pratica di "visioning"<sup>1</sup> (Mintzberg, 1994; citato in Getz, 2005), vi è stata la tendenza ad includere, nell'analisi strategica, il metodo denominato *Environmental Scanning*, per valutare il contesto competitivo esterno all'organizzazione (Stoffels, 1994; citato in Adema e Roehl, 2010), per poter anticiparne i cambiamenti, reagire e adattarsi.

#### 1.3.4 Coordinamento

Per quanto, l'evento, abbia assunto una forma concreta alla fine della sua pianificazione, è necessario valutarne l'interazione con le funzioni trasversali al processo, e ciò avviene nella fase di coordinamento. Ognuna di tali funzioni richiederebbe un apposito approfondimento, ma, poiché lo scopo è avere una visione a 360° nell'organizzazione degli eventi, l'attenzione sarà focalizzata sulle peculiarità del caso.

---

<sup>1</sup> Per visioning, Mintzberg, intende il processo che definisce la strategia in senso ampio e gli elementi di desiderabilità per il futuro.

- Marketing e comunicazione

Prendendo a modello la prospettiva di marketing olistico, si può affermare che ogni fase del processo di *event management* sia influenzata direttamente o indirettamente dal marketing, inteso come l'insieme delle "attività (...) e processi volti alla creazione, comunicazione e scambio di offerte che hanno valore"<sup>2</sup>. Tra le componenti del marketing olistico, quella che maggiormente influenza il settore degli eventi è senza dubbio quella relazionale, in quanto lo sviluppo di relazioni durature con le persone e le organizzazioni coinvolte è fondamentale per il successo dell'evento. Ecco che identificare e conoscere meglio il target e gli stakeholder in genere, e le loro necessità, attraverso ricerche di mercato di cui sopra, è il primo passo per riuscire a predisporre un'offerta il più possibile in linea con le aspettative; per poi agire nella percezione del valore dell'offerta attraverso il marketing mix, ossia la combinazione delle 4P di McCarthy: Prodotto, Prezzo, Promozione e Punto vendita.

**Prodotto.** L'evento rientra nella categoria dei servizi, e, come tutti i servizi è caratterizzato da intangibilità, inseparabilità, variabilità e deperibilità (Kotler, 2012). Ne consegue che l'aspetto più critico riguarda la capacità di creare esperienze emozionali, che possano essere il veicolo dell'identità dell'evento e dei suoi valori, e la loro comunicazione attraverso i giusti strumenti.

**Prezzo.** In questo caso non si intende solo il prezzo d'ingresso alla manifestazione, ma anche il costo in termini di tempo, trasporto e di opportunità. Nel caso in cui fosse previsto un contributo per la partecipazione, dev'essere premura dell'organizzazione definire uno o più prezzi per tutte le categorie di stakeholder: partecipanti, fornitori e sponsor in base alla titolarità con cui entrano a far parte del sistema evento.

**Promozione o comunicazione.** Richiamando la definizione di target secondario, ossia quello che partecipa indirettamente attraverso il coinvolgimento dei media, si mette in luce il fatto che il successo o il fallimento di un evento dipende dall'abilità di comunicare il valore e le caratteristiche distintive, che lo rendono unico. L'efficacia della comunicazione è basata su una gestione coerente degli strumenti, primo tra tutti l'attività di *branding*. Avere un logo, un nome e un'immagine distintivi e originali, oltre che coerente con quanto definito nella mission statement è il primo passo per veicolare il messaggio, che deve essere poi consolidato attraverso l'advertising, *above the line* (ATL) e

---

<sup>2</sup> American Marketing Association, 2007. "Definition of Marketing", [www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx)

*below the line* (BTL), le attività promozionali e le attività di PR e ufficio stampa. Per comunicazione ATL si intende quella su larga scala, che utilizza i mezzi di comunicazione tradizionali, quali TV, stampa, radio, affissione e internet; e poiché, si tratta di una forma di comunicazione molto costosa è necessario che sia ben pianificata. Per converso, invece, le attività BTL consentono di rivolgersi ad una nicchia, senza che sia necessaria una pianificazione troppo dettagliata e nemmeno un dispendio di risorse finanziarie troppo oneroso. Infine le attività di PR, svolte dall'Ufficio Stampa, hanno il compito di creare consensi attorno all'evento, così come la pubblicità, ma in un'ottica di medio-lungo termine rivolgendosi ad opinion leader, primi tra tutti i mezzi di informazione.

**Punto vendita.** La tradizionale traduzione dell'inglese "*place*" con "punto vendita" può essere declinata nell'ambito degli eventi come il luogo fisico o virtuale dove si vendono i biglietti; ma una definizione più ampia e maggiormente condivisa collega la quarta P con il luogo nel quale l'evento prende vita. Può essere sia il *venue*, ossia la struttura che lo ospita, o più in generale la location; in particolare rientra in questa leva la loro atmosfera e tutto ciò che è relativo ad essi e che viene creato nella fase di design.

- La sponsorizzazione

Un discorso a se stante è necessario per delineare la figura dello sponsor. Una sponsorizzazione si configura come una relazione di scambio o collaborazione per cui, una parte, lo sponsor, fornisce supporto *in cash* e/o *in kind*, aspettandosi dall'altra parte in causa, lo *sponsee*, un ritorno immediato in termini di visibilità, finalizzato però ad ottenere benefici commerciali. Nella realtà, l'offerta di entrambe le parti è variabile e frutto di uno sforzo contrattuale; pertanto una considerazione in termini generali può portare ad affermare che i guadagni di una sponsorizzazione coinvolgono la sfera economica, grazie a maggiori ricavi, e relazionale, grazie alle potenzialità date dall'ampliamento del network. Fin dalla sua applicazione all'organizzazione di eventi, la sponsorizzazione viene considerata un potente strumento di marketing (Catherwood e Van Kirk, 1992; citato in Getz, 2005) in quanto veicolo di valori; ma la relazione evento-ente risulterà profittevole solo se c'è coerenza tra la strategia d'impresa da un lato e l'immagine della sponsorizzazione e dell'evento stesso dall'altro. E' comunque necessario considerare che un contratto di sponsor comporta anche dei costi di ricerca degli enti adatti, di preparazione della proposta e della gestione della relazione contrattuale; senza contare i ri-

schi che tendono a sorgere in mancanza di allineamento di obiettivi tra le parti. In particolare, l'associazione a valori non coerenti con la *brand/corporate identity* non può che comportare a perdita in termini di immagine.

- Gestione del rischio

Rientra sotto la definizione di rischio tutto ciò che può influenzare in modo negativo il risultato finale o l'evento nelle sue fasi intermedie di organizzazione; e rientra nel *risk management* l'attività di identificazione di tali fragilità, per poter minimizzare l'incertezza e le perdite e massimizzare le opportunità (Rutherford, 2008). Le categorie di rischio da tener monitorate sono diverse: disastri naturali, finanziario, legale, tecnologico, di cattiva gestione, sicurezza; e il rischio ad esse correlato va misurato in termini di impatti sull'evento e probabilità di accadimento. Nell'eventualità che ciò avvenga, l'organico dev'essere pronto con un piano di prevenzione e contingenza, attività prevista dal *crisis management*, il cui compito consiste nella previsione della crisi e nella gestione della stessa.

L'ultimo step riguarda la verifica degli impatti e in particolare di come tale accadimento ha modificato la percezione dell'immagine dell'evento presso pubblico, sottolineando ancora una volta l'attenzione per la coerenza dei valori e della loro comunicazione.

- Risorse umane

La pianificazione e gestione delle risorse umane, come insegnano le teorie tradizionali, ruota attorno al ruolo strategico della pianificazione, alle procedure più tecnico-operative di *job analysis*, dalla quale risulta la *job description*, per poi focalizzarsi sullo sviluppo della relazione con il personale attraverso le fasi di reclutamento, formazione, valutazione e valorizzazione della performance. Gli eventi, però, presentano proprie peculiarità che rendono unico il processo di pianificazione delle risorse umane: primo tra tutti lo sviluppo del prodotto-evento lungo il suo ciclo di vita. La repentina crescita della domanda di personale precedente e a ridosso dell'evento, e l'altrettanto veloce contrazione che subisce una volta concluso gli conferiscono l'appellativo di "organizzazione pulsante" (Toffler, 1990; citato in Hanlon e Jago, 2000) e concretamente determina una serie di sfide per l'*event manager*, al quale spetta il compito di assumere personale di qualità, ma soprattutto con tempi di selezione e formazione molto ristretti. Inoltre, la di-

namicità dell'evento, influenza anche la componente del personale in quanto la composizione dello staff varia a seconda della fase dell'evento e dei compiti da svolgere; determinando un organigramma non univoco.

Ulteriore carattere tipico degli eventi è la presenza di volontari, che nonostante le differenze di posizione nei confronti della restante parte dello staff, sono parte di esso; determinando da un lato un potenziale problema di integrazione, e dall'altro, richiedendo una gestione differenziata da parte dell'*event manager*. Grazie all'attività di volontariato, l'ente organizzatore può assolvere ad una funzione di supporto alla comunità con la quale si interfaccia, coinvolgendo apposite associazioni o offrendo l'opportunità a studenti attraverso attività di stage o progetti ad hoc. Un ruolo fondamentale, nel coinvolgimento di persone esterne all'organizzazione, è svolto dalla motivazione personale, che dovrebbe sopperire alla componente retributiva e portare impegno, entusiasmo ed energia, consentendo all'organizzazione di raggiungere gli obiettivi. Ma l'apporto del team viene massimizzato solo attraverso le capacità di *teambuilding* del leader: prima di tutto, perché le strategie adottate siano efficienti, i membri del gruppo non devono superare la decina e devono avere capacità, personalità e qualità di performance complementari, così da permetterne l'integrazione e massimizzare le probabilità di successo. I volontari, inoltre, dovrebbero essere coinvolti in toto nell'organizzazione attraverso un'efficace programma di comunicazione verticale e orizzontale che punti a condividere gli obiettivi e attraverso la responsabilizzazione, così come il resto dello staff, attraverso l'*empowerment*. Quindi, delegando parte del lavoro ai vari livelli dell'organigramma, al leader non rimane che supervisionare e valorizzare il team sulla base dei risultati ottenuti (Getz, 2005).

### 1.3.5 Valutazione

Quest'ultima fase conclude il processo di *event management* in quanto permette di misurare il successo o il fallimento dell'evento, ma permettendo anche di (Getz, 2005):

- Identificare e risolvere i problemi
- Trovare un modo per migliorare la gestione
- Determinare il valore totale dell'evento e del suo programma
- Identificare e misurare gli impatti dell'evento in termini di costi e benefici
- Soddisfare gli sponsor e gli altri stakeholder

- Ottenere accettazione, credibilità e supporto

Acquista importanza la prospettiva di un processo di valutazione *ex ante*, prima dell'avvio del processo di *event management*, e che lo accompagni lungo tutte le sue fasi. Su questa linea trova un fondamento la tripartizione del concetto di valutazione.

La valutazione formativa è abbinata agli studi di fattibilità e di pre-pianificazione, e svolge una funzione prettamente strategica che vada ad incidere positivamente nella fase di design. A seguire è la valutazione del processo, che consiste nell'osservazione e nel controllo qualitativo delle tecniche usate durante le fasi di pianificazione e implementazione, ed è finalizzato ad un miglioramento dell'efficienza. Infine vi è la valutazione del risultato, altrimenti detta valutazione conclusiva, che è un tipo di analisi condotta alla fine dell'evento ed è quella a cui comunemente si fa riferimento quando si parla di valutazione in generale. L'obiettivo di tale *follow-up* è attribuire un valore ai risultati ottenuti e a renderli significativi per gli stakeholder, ma la difficoltà data dalla mancanza di un univoco modello di valutazione, sta nell'individuare con precisione quale sia la giusta prospettiva da utilizzare per misurare il successo dell'evento caso per caso, in relazione agli interessi e obiettivi degli stakeholder.

In generale, il processo di valutazione (Woolf, 2004) si articola in 5 fasi: inizia con una chiara formulazione degli obiettivi operativi e le finalità della ricerca, che possono coincidere con quelli definiti nella fase di design, o solo con parte di essi a seconda di ciò che si vuole mettere in luce attraverso l'analisi. La raccolta dei dati, che avviene attraverso una molteplicità di strumenti di misurazione, spesso si concretizza con la somministrazione di questionari e l'aggregazione di quanto raccolto deve essere funzionale agli obiettivi preposti.

L'eterogeneità degli stakeholder porta ad una analisi diversificata, che metta in luce i diversi impatti relativamente all'area di

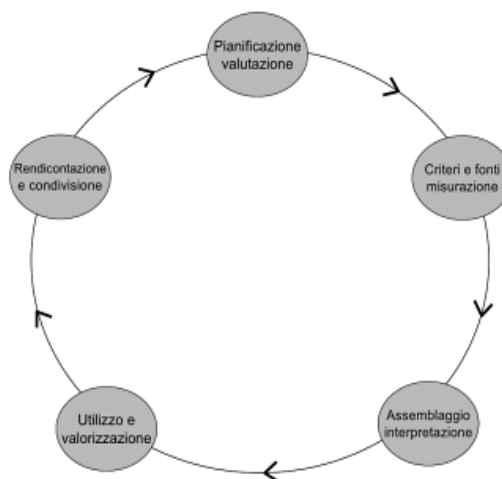


Figura 1.2 – Il processo di valutazione degli eventi  
[Fonte: Cherubini, Bonetti, Iasevoli, Resciniti, 2012]



interesse. Su questa linea si è sviluppata la teoria di Raybould, che si basa sull'identificazione di tre tipologie di impatto: economico, sociale e ambientale; entro cui si possono far ricondurre i metodi di analisi (Raybould, 2005; citato in Cherubini, Bonetti, Iasevoli e Resciniti, 2012)

L'**impatto economico**, è senza dubbio quello che suscita maggior interesse, come misura tangibile dell'efficienza dell'evento, soprattutto come cartina tornasole per sponsor e benefattori. La misura maggiormente usata per valutare il ritorno economico è il ROI (*Return On Investment*) in quanto indica le redditività del progetto ma anche altri indicatori hanno avuto largo seguito. E' il caso dei moltiplicatori, il cui abuso, dovuto alla mancanza di una misura ufficiale, è finalizzato a mettere in luce la componente turistica degli utili generati. Tra i principali indicatori che misurano la variazione incrementale dovuta all'aumento di una unità di spesa dei visitatori troviamo: il moltiplicatore del reddito, il moltiplicatore del valore aggiunto che dà risalto all'incremento di salari e profitti, il moltiplicatore "occupazionale" che valuta la quantità di lavoro creato, e molti altri legati alle attività economiche di spesa o atti a sottolineare gli impatti nei diversi settori economici.

Pur non rientrando letteralmente nelle suddette modalità di analisi, merita una considerazione l'indice dato dalla valutazione di costi e benefici che permette di integrare elementi tangibili, quali l'aspetto reddituale e elementi intangibili, come i benefici psicologici. Permettendo così un'analisi integrata tra impatti sociali ed economici.

L'**impatto sociale** ha diversi risvolti. In primis si riferisce alla percezione dell'evento da parte della comunità ospitante, si misura in termini di welfare e la sua rilevanza aumenta quando tra i finanziatori è presente il governo. In secondo luogo, può rientrare in tale categoria la soddisfazione dei partecipanti che viene misurata attraverso la somministrazione di questionari o l'osservazione diretta in loco con la tecnica del "*mystery shopper*".

L'**impatto ambientale** sta acquisendo sempre più importanza agli occhi degli event manager, che devono sempre più far fronte, da un lato, ad un cambiamento dei costi e disponibilità delle risorse e, dall'altro, a stakeholder con elevate aspettative rispetto a pratiche eco-compatibili, ad un più restrittivo sistema normativo. La criticità della sostenibilità ambientale, venne introdotta con lo standard BS 8901 per le olimpiadi di

Londra 2012 dalla *British Standard Institution* (BSI), e in Italia con l'ISO 20121 del quale approfondiremo in seguito.

## **1.4 Conclusioni**

Le fasi che portano alla realizzazione di un evento, dunque, sono *business unit* riconducibili alle funzioni tipiche aziendali. La struttura, che in un primo momento potrebbe risultare semplice, è in realtà articolata in modo tale da rendere difficile approfondire in questa sede tutti gli aspetti ad essa collegati. Ciò che risalta è però la criticità legata al controllo della componente dinamica degli eventi nel coordinamento delle *business unit*, dovuta, in primis alla necessità, comune a molti, di un continuo adeguamento all'ambiente competitivo in cui l'evento si va ad inserire, e, nel caso concreto, è complicato da una necessità di un cambiamento a livello di assetto organizzativo interno.

## 2. CAPITOLO SECONDO

### I VALORI ETICI CONNATURATI AI CONCETTI DI RSI E DI SVILUPPO SOSTENIBILE

#### 2.1 Premessa

La dimensione etica è sempre più radicata nelle filosofie aziendali come forma di legittimazione e dimensione strategica nelle relazioni con gli altri. Le pratiche di rendicontazione sociale, documenti attraverso cui tali filosofie assumono una forma concreta, sono in realtà la punta dell'iceberg di un susseguirsi di teorie e studi, dapprima sul concetto di responsabilità sociale d'impresa, e successivamente sullo sviluppo sostenibile, che hanno caratterizzato il XX secolo.

Quindi, nonostante si tratti di concetti nati e sviluppatisi in momenti e contesti diversi, la scelta di una trattazione congiunta guidata da un criterio cronologico è dettata dalla volontà di mettere in luce come le varie dottrine si sono evolute sotto le influenze reciproche, dando risalto a valori, diversi a seconda del contesto, ma che hanno il pregio di aver posto l'attenzione a temi sociali e ambientali, di grande attualità.

#### 2.2 L'evoluzione dei concetti di responsabilità sociale d'impresa e di sviluppo sostenibile

##### 2.2.1 Una visione critica del quadro storico-culturale e le responsabilità del businessman

I primi studi, seppur embrionali, sull'obbligo del manager a rispondere delle proprie azioni ad una platea più ampia di quella formata dai soli azionisti, si sono affermate in America negli anni 30, e sono attribuiti ai giuristi Berle e Dodd. Ma per fornire un quadro più completo è necessario tornare indietro di qualche anno e ricercare nella storia sociale le cause della responsabilità sociale d'impresa.

Condividendo la versione di Morri (2007), la prosperità e la crescita generate dalla seconda rivoluzione industriale, supportate da una prospettiva di abbondanza di risorse

oltre che da una grande fiducia nel progresso, hanno comportato una duplice conseguenza. Se da un lato la ricchezza dei potenti industriali, come Rockefeller e Carniage, aveva permesso di sviluppare le prime forme di filantropia nei confronti dei loro operai, dall'altro lato, riflesso di una situazione più comune, le condizioni dell'operaio medio americano restavano caratterizzate da bassi salari, alto rischio e diritti pressoché inesistenti. Ma l'ottimismo della rivoluzione industriale ha coperto anche la crisi che ha colpito il settore dell'agricoltura, la stessa da cui hanno origine i primi movimenti organizzati poi concretizzatisi nel Partito Populista.

Sono quindi le pressioni sindacali e un atteggiamento di risposta attiva delle organizzazioni imprenditoriali ad aver dato avvio alle varie considerazioni sulla responsabilità sociale d'impresa; ma le prime esperienze concrete sono collegate alla Depressione del '29. La delusione, attivata da un malcontento popolare incentrato sui temi di speculazione, corruzione e opportunismo, ha determinato il crollo del mito dell'uomo d'affari americano, che ha conosciuto una lenta ripresa solo successivamente, quando, si è andata ad affermare l'immagine dell'azienda come istituzione più idonea a servire la società (Morri, 2007).

Sebbene il concetto di impresa al servizio della società sia nato con una logica difensiva, animato da uno spirito di rassegnazione basato sull'idea che il capitalismo sarebbe sopravvissuto solo mediante l'accettazione della responsabilità sociale, è poi stato accolto in un'ottica più propositiva ed è diventato il centro di numerosi dibattiti.

Come già accennato, ad aprire la questione è stato il confronto tra Berle e Dodd sulla natura, ampiezza e origini della responsabilità dei manager. Partendo dall'assunto condiviso per cui il diritto di proprietà dell'impresa degli azionisti non costituiva più una condizione sufficiente per far sorgere i doveri fiduciari in capo al management, al quale era stato ceduto il controllo, le tesi sostenute dai due autori divergono sulle diverse distribuzioni della responsabilità. Infatti, mentre per Berle gli obblighi fiduciari dovevano essere riconosciuti nei confronti dei soli *shareholder* in quanto una situazione di "assolutismo economico-sociale degli amministratori" (Berle, 1932; citato in D'Orazio, 2003, p.6) sarebbe risultata pericolosa in termini di *public policy*; Dodd sosteneva la tesi per cui i poteri del manager sarebbero dovuti andare a beneficio dell'intera comunità, anche per soddisfare le aspettative della stessa.

Sulla scia del pensiero di Dodd, si colloca l'idea, in risposta ai dissapori portati dalla Depressione, per cui i *businessman* debbano essere al completo servizio della società, intendendo con questo l'adesione all'insieme dei valori socialmente condivisi e non la responsabilità nei confronti di particolari soggetti sociali (Bowen, 1953; citato in Morri, 2007). Risulta quindi necessario, per legittimare i comportamenti dell'uomo d'affari, elaborare un codice morale e uno standard etico; anche se, in un'ottica tradizionale in cui le attività imprenditoriali sono ancora concepite come un *free enterprise system*, l'integrazione di uno schema che prevede barriere all'entrata, controlli e sanzioni in relazione alla dignità morale suscita, alla fine degli anni 50, ancora molti dubbi.

### 2.2.2 L'affermazione della Corporate Social Responsibility

E' però a partire dagli anni sessanta che la titolarità degli obblighi morali, finora attribuita ai soli manager, viene estesa all'intera impresa decretando così l'affermazione del termine *Corporate Social Responsibility*. Il graduale cambiamento ha visto, soprattutto nei primi tempi, un'attenzione ancora vivida nei confronti della figura del *businessman*, che però non è più considerato un burattino nelle mani degli azionisti, ma un essere pensante che, nel prendere le decisioni strategiche, deve tener conto anche di valori, secondari rispetto alla realizzazione del profitto economico, che danno risalto alla "piena realizzazione della dignità, creatività e potenzialità proprie degli uomini liberi" (Davis, 1960, p.75), tra cui la morale, la cooperazione, motivazione e autorealizzazione nel lavoro. Questa posizione, sostenuta da Davis, fa ricadere sotto il termine di responsabilità sociale l'insieme delle "decisioni dell'imprenditore e i provvedimenti presi che esulano, almeno in parte, dall'interesse economico o tecnico diretto dell'impresa" (Davis, 1960). In particolare, l'influenza che generano le affermazioni e le azioni dell'imprenditore sono dettate dal suo "potere sociale" (Davis, 1960, p.71): un concetto inscindibile da quello di responsabilità e che crea con esso un binomio capace di generare, attraverso un continuo bilanciamento, equilibrio nelle relazioni all'interno dell'azienda, così come al di fuori di essa e tra azienda e società. Guardando alla storia, l'autore è consapevole del ruolo svolto da governo e sindacati e non esclude un futuro intervento, causato dalla mancata assunzione volontaria della responsabilità, atto a imporre, attraverso la normazione e le disposizioni contrattuali, le richieste avanzate dalla società. Ecco che al direttivo si presentano solo due vie

percorribili: un atteggiamento passivo di subordinazione alle forze dell'ambiente competitivo oppure una risposta consapevole ai cambiamenti sociali in atto (Davis, Blomstorm, 1966; citato in Morri, 2007).

Ma la vera svolta è attribuita a Joseph McGuire che, qualche anno dopo, rivolgendo l'attenzione interamente alle imprese, affermò quanto segue: "l'idea di responsabilità sociale suppone che la corporation abbia non solo obblighi economici e giuridici, ma anche responsabilità verso la società che si estendono oltre questi obblighi" (McGuire, 1963; citato in D'Orazio, 2003, p.6), decretando la nascita della CSR.

Nonostante, in questi anni, la corrente di pensiero prevalente stesse portando ad inquadrare le pratiche di CSR come strumentali, se non ancora strategiche, alle politiche di differenziazione in un mercato che stava saturandosi di attori economici grazie ai benefici della crescita economica, non sono mancate critiche strettamente legate al pensiero neoclassico.

Tra i maggiori esponenti vi è l'economista Milton Friedman, l'Adam Smith del 20° secolo, il quale ha rifiutato la dottrina della responsabilità sociale d'impresa che si andava delineando in quegli anni, ribadendo l'importanza degli azionisti come unici portatori di interesse e del profitto economico come unico obiettivo d'impresa. In particolare, la sua visione, conosciuta con il nome di *stockholder view*, si basa sull'idea che "c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che compete apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode" (Friedman, 1963; citato in D'Orazio, 2003, p.9). I principi alla base di tale pensiero sono, come anticipato, di stampo neoclassico e volti a sostenere il sistema capitalista, unico in grado di garantire quei diritti che le teorie sulla CSR di quegli anni stavano attribuendo sempre più ad un impulso volontario dell'imprenditore. Inoltre, rimane forte l'accento posto alla figura del manager, diretto dipendente del gruppo di investitori che, mettendo in comune risorse allo scopo di aumentare la loro ricchezza, costituiscono gli unici proprietari dell'impresa stessa. Il manager ha come responsabilità principale quella di agire secondo il loro interesse esclusivo, purché "conformemente alle regole fondamentali della società, sia quelle incorporate nella legge sia quelle incorporate nell'etica" (Friedman, 1963; citato in D'Orazio, 2003, p.9), e ogni altra responsabilità accessoria è rivisitata in chiave

capitalista: per Friedman infatti, i dirigenti possono dedicarsi ad attività sociali purché queste ultime rientrino in una visione strategica e abbiano come fine ultimo un maggior profitto (D'Orazio, 2003).

Nonostante la refrattarietà dell'autore agli sviluppi delle teorie sulla responsabilità sociale d'impresa, i riferimenti alla morale sociale e l'attenzione posta nell'evitare forme di frode e/o inganno nel processo di ricerca del profitto fanno pensare ad una parziale e forse involontaria influenza, determinata dal grande fermento intorno al tema della CSR, che non è stato minimamente scalfito dalle critiche come quella appena presa in esame.

### 2.2.3 Gli anni 70: l'interesse per le questioni sociali e le prime considerazioni ambientali

Tra le tappe fondamentali della decade in esame, assume un significato rilevante il rapporto fornito dal CED (*Commettee for Economic Developement*, 1971) sulle “*Social Responsibilities of Business Corporation*”. La relazione, che riconosce alla funzione tipica del business il merito di aver contribuito ad una sostanziale crescita economica del Paese, migliorando le condizioni di vita della famiglia americana media, riporta, in realtà, una certa insoddisfazione legata alle aspettative su temi sempre più ampi tra cui la povertà, le pari opportunità lavorative e non, una garanzia di istruzione e formazione funzionale ad una partecipazione sociale attiva e un ambiente salubre.

Ecco che tali aspettative trovano la loro rappresentazione in tre cerchi concentrici di responsabilità (Figura 2.1):

- Il cerchio più interno, identificato con il nome di “Economia” racchiude in sé le funzioni economiche di base quali crescita, produzione e lavoro.
- Il cerchio intermedio della “Società” suggerisce che si deve adempiere alle funzioni economiche con la consapevolezza che valori e aspettative della società sono soggetti ad evoluzione.

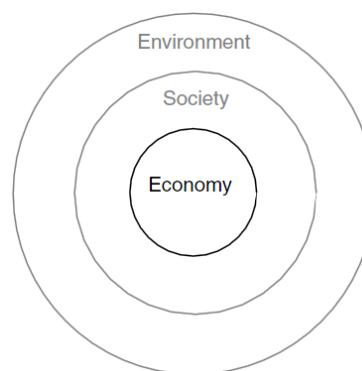


Figura 2.1 – Il modello dei cerchi concentrici  
[Fonte: Giddings, Hopwood e O’Bien, 2002]

- Il cerchio più esterno, infine, delinea le responsabilità che un'impresa deve assumersi per essere coinvolta in maniera più ampia nel miglioramento delle condizioni dell'ambiente sociale.

Benché questo studio sembra non aver aggiunto niente di nuovo, presentandosi come una rivisitazione di quanto delineato dai precedenti autori, ha invece il merito di aver contestualizzato l'attività umana all'interno di un ambiente, su cui ricadono le conseguenze di suddette azioni. L'idea di fondo, che sottolinea la dipendenza dell'economia dalla società e quest'ultima dall'ambiente, suggerisce l'adozione di una prospettiva di integrazione tra le discipline, che è un concetto chiave per i successivi sviluppi sul tema dati dalla teoria degli stakeholder e dal concetto di sviluppo sostenibile.

Se da un lato la necessità di dare il giusto valore a tutti i portatori di interessi ha portato sempre più ad allargare il numero di destinatari di tale responsabilità, dall'altro c'è chi ha dedicato i suoi studi ad una questione rimasta senza risposta: la ricerca del fondamento morale della nozione di CSR. Poiché i promotori della CSR non avevano identificato alcun principio che conferisse all'impresa l'obbligo morale di comportarsi in modo socialmente responsabile, è in questi anni che, per sfuggire ai problemi di natura normativa legati al termine "responsabilità", si impone l'orientamento teorico che sostituisce al termine appena menzionato quello di "sensibilità".

Il primo approccio alla *Corporate Social Responsiveness* è stato inaugurato da Ackerman e Bauer nel 1976, i quali rifiutarono la connotazione di obbligo legata al termine "responsabilità" in quanto portatrice di un'enfasi ingiustificata alle motivazioni piuttosto che alle performance, propendendo invece per l'idea che "rispondere alle richieste sociali è molto più che decidere cosa fare. In questo caso rimane il compito manageriale di mettere in pratica ciò che è stato deciso, e questo compito è molto lontano dall'essere banale" (Ackerman e Bauer, 1976; citato in Carrol 1979, p.498).

Altri, dopo di loro, hanno sostenuto la necessità di aderire ad un orientamento più manageriale, quale quello dato dalla sensibilità sociale, che si occupasse di individuare i meccanismi, le procedure e i modelli di comportamento dell'organizzazione tali da renderla capace di adattare le sue risposte alle pressioni sociali, seguendo un approccio che fosse meno etico e più moralmente neutro. (Frederick, 1978; citato in D'Orazio, 2003). Tuttavia il profilo più pragmatico della CSR2, così chiamata per distinguerla



dalla *responsibility* alla quale affianca il pedice 1, non permette di superare il limite dato dalla mancanza di riferimenti a teorie morali o insieme di valori guida per l'impresa, che verrà superato solo con l'elaborazione della *Corporate Social Performance* (CSP).

Una volta affermata la *responsiveness* come dimensione della performance aziendale, Sethi, ha indirizzato i suoi studi allo scopo di fornire delle categorie stabili e ben definite entro cui classificare le attività aziendali e valutare quindi l'operato in termini di prestazione sociale. Per l'autore, l'azienda necessita di legittimazione da parte della società, essendo parte integrante della stessa, alla quale è inoltre affidato il compito di valutarla in ogni attività intrapresa sulla base della categoria di appartenenza. I comportamenti aziendali, sono infatti definibili in termini di:

- **Obblighi sociali**, che si manifestano nelle pratiche di approvvigionamento e nelle altre operazioni in cui l'azienda è coinvolta in relazioni con il mercato, nel rispetto, però, dei limiti legali imposti dal sistema sociale stesso. Ha natura proibitiva.
- **Responsabilità sociale**, che si riferisce a comportamenti coerenti alle norme, valori e aspettative sulla performance tipiche del contesto storico-culturale in cui l'azienda si inserisce. Ha natura prescrittiva.
- **Sensibilità sociale**, che consiste nei cambiamenti messi in atto dall'azienda per incontrare interessi sociali che sono, in toto o in parte, collegati al core business aziendale. La funzione strategica di tali comportamenti conferisce loro un ruolo preventivo e di anticipazione così che risultino fondamentali in una prospettiva di lungo periodo.

Indubbiamente il pensiero di Sethi ha portato notevoli sviluppi nel panorama della valutazione del profilo sociale dell'impresa, primo tra tutti facendo coesistere i concetti di *responsibility* e *responsiveness* senza sostituire il primo con il secondo, ma il percorso che porterà all'esaustiva definizione di CSP, fornita da Wood negli anni 90, è ancora lungo.

Qualche anno più tardi si colloca invece lo studio di Carrol che, di fronte ad una molteplicità di definizioni e di spunti, tenta di coordinare la teoria neoclassica con i più recenti sviluppi in tema sociale, con l'intento di fornire un risultato più esaustivo di quanto ottenuto finora. Il risultato, conosciuto con il nome di "Modello della *Corporate Social Performance*" (Figura 2.2) si presenta come una figura tridimensionale che

integra le dimensioni della CSR nella cultura d'impresa e nel processo decisionale, in particolare intersecando tra loro le categorie di “Responsabilità Sociale”, “Filosofia della *Social Responsiveness*” e “Questioni sociali coinvolte”.

Per una chiara comprensione del modello, è d'obbligo partire dalla definizione di RSI che Carrol articola in quattro categorie di performance aziendale ordinate secondo l'importanza

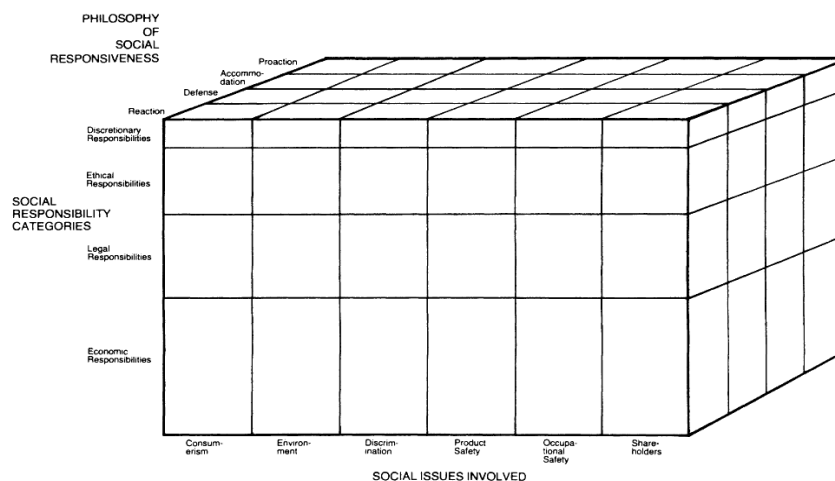


Figura 2.2 – Il modello della Corporate Social Performance secondo Carrol  
[Fonte: Carrol, 1979]

attribuitagli nell'evoluzione del concetto: economico, legale, etico e discrezionale. Nel dettaglio:

- Responsabilità economica, viene ricondotta al pensiero capitalista per cui il primo e imprescindibile dovere di un'impresa è quello di produrre beni e servizi e collocarli nel mercato con lo scopo di fare profitti.
- Responsabilità legale, subentrata con un ruolo complementare a quella economica per soddisfare le aspettative secondo cui l'azienda deve realizzare i suoi obiettivi purché rimanendo entro i requisiti legali.
- Responsabilità etica, rappresenta tutte quelle attività e comportamenti per i quali la società matura delle aspettative, che però non sono stati codificati in leggi e che quindi non rientrano nelle categorie precedenti.
- Responsabilità discrezionale, la cui adozione è puramente volontaria e dettata dall'unica ragione di ricoprire un ruolo sociale che non è richiesto né dalla legge né dalle aspettative della società.

Per Carrol dunque, facendo un passo in avanti rispetto a quanto proposto da Sethi, “la responsabilità sociale di un'impresa comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società ripone nell'organizzazione in un certo momento” (Carrol,

1979); descritte, per comodità, da categorie, che però non implicano né rigidità né esclusiva mutualità, in quanto non coerenti con l'essenza dinamica dell'impresa stessa.

La seconda dimensione del modello è data da quelle che Carrol chiama "Questioni sociali", un insieme di aree di interesse strettamente collegate alle responsabilità sopra descritte e che concretamente danno rilievo a: consumismo, ambientalismo, discriminazione, sicurezza del prodotto, sicurezza occupazionale e condizione degli *shareholder*. L'autore resta però consapevole che nessuno sforzo gli avrebbe permesso di ottenere un elenco esaustivo di concetti in quanto il loro valore e le aspettative che la società ripone su di essi è legato al contesto storico-culturale e al settore di appartenenza dell'azienda che li adotta; ripiega perciò su concetti il più possibile generali e dalla sola funzione illustrativa, precisando che, una volta identificato il proprio sistema di valori, esso ricopre una fondamentale importanza nella valutazione della CSP.

Infine, l'ultima dimensione è data dalla "filosofia, modalità, o strategia che sta dietro alla risposta (manageriale) dell'impresa alla responsabilità sociale e alle questioni sociali" (Carrol, 1979, p.501). In linea con le definizioni date da altri autori sulla CSR<sup>2</sup>, per riprendere il linguaggio di Frederick, Carrol ne ribadisce l'aspetto dinamico e la natura di azione, intesa come risposta alle pressioni sociali, che oscilla continuamente da un atteggiamento passivo di non fare ad uno proattivo di fare molto. In particolare, riprendendo la teoria del collega Ian Wilson (1974), nel suo modello inserisce le quattro possibili strategie d'impresa in ordine di intensità di azione: reattivo, difensivo, conciliante e proattivo.

Tale modello, dunque, costituisce una degna conclusione del fermento che ha caratterizzato gli anni 70, e si presenta come una delle teorie più complete, funzionali e soprattutto strumentali alla definizione del posizionamento di una data impresa. La dimensione bidimensionale data dalla mera affermazione degli obblighi morali viene superata grazie al coinvolgimento della sfera organizzativa, alla quale viene affidato il compito di definire una strategia e degli strumenti adatti a concretizzare la filosofia di *responsiveness*.

#### **2.2.4 Gli anni 80: il rafforzamento dei concetti**

Dopo la sovrabbondanza di spunti forniti negli ultimi anni dalle molteplici correnti di pensiero e dottrine che hanno popolato il mondo della responsabilità sociale, gli anni 80 sono caratterizzati da un andamento più lento che ha visto l'affermazione del concetto

di sviluppo sostenibile e il consolidarsi di alcune teorie relative ai due temi che hanno accompagnato il percorso fatto finora nell'analisi della CSR: l'importanza degli stakeholder e la valutazione della performance aziendale in termini morali.

Data la vastità del campo di indagine, non v'è in questa sede la pretesa di essere esaustivi, ma si tenterà di mettere in luce le specificità delle teorie tenendo al centro il tema, del coinvolgimento degli stakeholder, che dagli esordi della RSI è sempre rimasto di centrale importanza.

Superando i limiti imposti dal concetto di proprietà, colpevole di una visione troppo ristretta della situazione, e partendo dalle linee guida fornite dal rapporto del CED del 1971, si è sviluppata la teoria degli stakeholder. La teoria è nata dall'esigenza dell'impresa di governare i molteplici gruppi e relazioni con cui si deve confrontare nel definire la strategia generale e la gestione quotidiana, e ha trovato un importante riferimento nel concetto, non più di "proprietà", ma di "connessione di contratti". Il punto di partenza è la consapevolezza che la definizione tradizionale dell'impresa, basata sul modello input-output, è in realtà riduttiva, in quanto non include la dimensione relazionale data dal network formato da individui e gruppi variamente organizzati che, in questo periodo acquistano pari dignità. Grazie a Freeman (1984; citato in Adiconsum, 2010) è stata proposta una classificazione degli stakeholder, a seconda che essi giochino un ruolo sostanziale per la sopravvivenza dell'impresa, o che siano solo in grado di influenzarla; e che è stato oggetto, in tempi più recenti, di un'estensione tale da includere soggetti che incidono nelle decisioni aziendali solo potenzialmente: le generazioni future. Indipendentemente da tale classificazione, però, una scelta sul trattamento da riservar loro, è necessaria a seconda che si voglia dare un contributo per migliorare la gestione dei gruppi di stakeholder o si voglia trattarli più eticamente. In particolare si può usare un approccio:

- Strategico, per il quale gli stakeholder sono considerati secondo una logica strumentale, in quanto fattori che vanno gestiti in modo da influenzare positivamente il raggiungimento degli obiettivi.
- Multi-fiduciario, per il quale gli stakeholder sono posti allo stesso livello degli *shareholder*, e dunque meritevoli degli stessi obblighi fiduciari riservati a questi ultimi.

- Posizione intermedia, per la quale gli obblighi fiduciari riservati agli azionisti devono essere corredati da una serie di accorgimenti etici da indirizzare agli altri stakeholder, creando così un contesto di responsabilità etica.

Inoltre, grazie all'apporto di Donaldson e Preston (1995), è possibile identificare gli usi di tale teoria, che risulta essere:

- Descrittiva, in quanto fornisce una modalità per analizzare l'impresa dal punto di vista degli interessi cooperativi e concorrenti, quindi in grado di dare una spiegazione al suo funzionamento.
- Strumentale, in quanto capace di analizzare il legame tra la gestione degli stakeholder e il raggiungimento degli obiettivi aziendali di profitto, stabilità e crescita.
- Normativa, per la quale gli stakeholder e i loro interessi rappresentano i fini della corporation. Tali interessi, per gli autori, sono legittimi e hanno valore intrinseco, perciò è in funzione di essi che gli stakeholder sono identificati come tali.

La teoria degli stakeholder risulta ricoprire un ruolo importante nella tendenza, riscontrata nel filone di studi conosciuto con il nome di Etica degli affari, di approfondire l'indagine sui valori etici a fondamento dei comportamenti dell'impresa. In generale, per etica degli affari, si intende, l'etica applicata ad una molteplicità di attività economiche, e tale assunto viene confermato da una classificazione (Sacconi e Fusano, 1997; citato in Costa e Nacamulli) che suddivide nei livelli macro, meso e micro un ambito di applicazione sempre più ristretto.

L'esigenza, che ha portato allo sviluppo dell'etica negli affari, è data dall'evoluzione del pensiero orientato, non più a interpretare la CSR come una reazione necessaria a far fronte alle pressioni sociali, ma come un moto volontario volto a giustificare l'operato in un'ottica morale, o, in altre parole, la volontà di fornire risposte che abbiano i caratteri di universalità, estendibilità e sovrachianza (Hare, 1971; citato in Sacconi e Fusano, 1997).

Come si è detto, dunque, la teoria in esame risulta essere l'applicazione dell'etica normativa ad una varietà di aspetti del mondo imprenditoriale, pertanto anch'essa può essere letta in modo funzionale alla comprensione del dibattito inerente al bilanciamento degli interessi tra diversi stakeholder.

Ne è una declinazione, ma non è l'unica, il modello del contratto sociale, basato su un ipotetico accordo tra società e imprese attraverso il quale la prima autorizza la seconda ad agire in cambio di benessere sociale (Donaldson, 1982; citato in D'Orazio, 2003). Il contratto, dunque, si configura come uno strumento normativo carico di una forza morale che consente di giudicare la performance dell'impresa, utilizzando come criteri di valutazione i termini stessi del contratto.

La più completa formulazione, però, si deve a Freeman, che condividendo l'idea di Rawls sull'equità e di conseguenza l'approccio multi-stakeholder, riconosce l'uguaglianza delle parti coinvolte, garantito dal "velo di ignoranza". Questa forma di tutela, nonostante ricrei una situazione dolo ideale, non permette agli stakeholder di conoscere gli interessi particolari che realmente sono riposti nella corporation e li spinge a partecipare attivamente, anche supportati dalla "Dottrina dei contratti equi", un decalogo di sei principi che l'impresa deve seguire nelle operazioni di ordinaria gestione.

L'intenzione di Freeman è chiaramente rivolta alla creazione di un nucleo normativo, una sorta di carta costituzionale, attraverso cui verificare l'adeguatezza morale delle imprese e che tenga conto di tutti i soggetti con interessi nell'impresa stessa.

Coevo alle teorie appena trattate è la definizione più matura del concetto di *Corporate Social Performance* (Figura 2.3), per la quale Wood elabora un modello in

<b>Principles of corporate social responsibility</b>
Institutional principle: legitimacy
Organizational principle: public responsibility
Individual principle: managerial discretion
<b>Processes of corporate social responsiveness</b>
Environmental assessment
Stakeholder management
Issues management
<b>Outcomes of corporate behavior</b>
Social impacts
Social programs
Social policies

Figura 2.3 – Il modello della Corporate Social Performance secondo Wood

[Fonte: Wood, 1991]

cui la CSP è definita come una "configurazione aziendale di principi di responsabilità sociale, processi di sensibilità sociale e di politiche, programmi e risultati osservabili collegati alle relazioni sociali dell'impresa" (Wood, 1991, p.693). Tale studio ha il pregio di fornire, grazie al ristabilito collegamento tra *social responsibility* e *social*

*responsiveness*, un concetto organizzativo riassuntivo a guida delle politiche strategiche più impegnate socialmente, in particolare (Wood, 1991):

- chiarendo il concetto di *responsibility* ed identificando nelle dimensioni istituzionale, organizzativa e individuale i principi catalizzatori dei comportamenti umani e aziendali.
- definendo quali sono i processi attraverso cui l'azienda coinvolge l'ambiente esterno e per i quali l'impresa deve sviluppare un atteggiamento di sensibilità.
- includendo gli impatti, i programmi e le politiche all'interno della categoria dei risultati dell'interazione dell'azienda con l'ambiente, rendendoli funzionali ad una valutazione più pragmatica.

### 2.2.5 Il concetto di Sviluppo Sostenibile e il dibattito attuale

Le origini della sensibilità ecologica e del processo che ha portato alla definizione del concetto di sviluppo sostenibile sono da ricercarsi nella seconda metà del XX secolo, e in particolare nella presa di coscienza a seguito dello shock petrolifero del 1973. Quest'ultimo è stato l'elemento catalizzatore di una pesante crisi economica, colpevole di aver fatto emergere la fragilità delle economie capitalistiche avanzate oltre che delle difficoltà sociali e politiche, ma più di tutti, rilevante in questo contesto, di aver messo di fronte alle società industrializzate un pressante problema di carattere ambientale: lo sfruttamento ed esaurimento delle risorse naturali, lo spreco energetico e il degrado ambientale in genere. Si è andata via via sviluppando, dunque, la consapevolezza dell'inadeguatezza della filosofia che finora aveva ispirato le società industrializzate basata sulla prospettiva di crescita illimitata, e in controtendenza rispetto agli ultimi due secoli, la teoria secondo cui gli aspetti ambientali e quelli socio-economici sarebbero dovuti essere considerati separatamente è stata messa in discussione (Giardina, Sabbatucci, Vidotto, 2008).

Nonostante si cominci a parlare di sostenibilità già in Inghilterra a metà del VII secolo, e a cavallo tra il XIX e XX secolo trovi spazio nel dibattito che lo vede protagonista delle teorie sullo stato stazionario (Mill, Daly; citati in Luke, 2013), è nel 1987 che, grazie a G. H. Brundland, si perviene a quella che ora viene riconosciuta come la definizione, dal sapore utilitarista, universalmente condivisa di sviluppo sostenibile. Il rapporto di Brundland, o *Our Common Future*, sviluppa una teoria che affianca alle

aspettative di crescita economica il rispetto per l'ambiente, asserendo che “l'umanità deve essere in grado di promuovere uno sviluppo sostenibile per garantire i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri” (UN, 1987, p.24).

Tale versione non è stata esente da critiche, e l' acceso dibattito generatosi ha portato alla formazione di diverse idee sull'argomento, ma principalmente divise su due fronti: da un lato c'è chi considera il concetto come una copertura tesa a giustificare e legittimare una crescita intensiva con alto impiego di capitale; altri invece hanno colto l'urgenza del problema, da risolvere attraverso un cambiamento della società, ma senza trovare un accordo sulla natura dello sviluppo sostenibile né sugli strumenti e gli attori coinvolti (Hopwood, 2005).

Ciò nonostante è chiaro che, indipendentemente dalle istituzioni coinvolte e dalle tecniche su cui si fa affidamento perché avvenga tale cambiamento, il concetto di sviluppo sostenibile, nato da preoccupazioni ambientali, è ancora una volta imperniato sulla dimensione umana, come le teorie sulla CSR. Ma la consapevolezza, sviluppatasi grazie al contributo dato dal CED, della relazione non biunivoca per cui il benessere umano dipende dall'ambiente, ma che quest'ultimo si evolve e sopravvive anche senza l'essere umano, ha conferito al concetto di sviluppo sostenibile una versione integrata, guidata dai principi etici che si basano talora su una delle tre dimensioni e talora su un mix delle stesse (Haughton,1999; citato in Giddings, Hopwood, O'Brien, 2002):

- futuro: equità intergenerazionale
- giustizia sociale: equità intragenerazionale
- responsabilità transnazionale: equità geografica
- equità procedurale: trattamento delle persone aperto e corretto
- equità interspaziale: importanza alla biodiversità

Quindi, lo sviluppo sostenibile conduce verso l'ultimo step del percorso storico-teorico intrapreso per ripercorrere le tappe che hanno portato a sviluppare la dimensione etica dell'impresa, e che oggi pur tendendo a mantenere separati i concetti di CSR e sviluppo sostenibile, si propone di integrarli in modo che la CSR risulti essere lo strumento grazie al quale, l'impresa, dovrebbe realizzare gli obiettivi sui fronti sociale, ambientale ed economico, oltre che la creazione di valore per gli stakeholder come asserito dalle teorie tradizionali.



Attualmente, la dimensione etica dell'impresa, risulta influenzata dai numerosi interventi delle organizzazioni sovranazionali, e particolarmente importante per la cultura occidentale è l'apporto dato dalla Commissione Europea, che attraverso la redazione del Libro Verde si propone di delineare un quadro di riferimento per la Responsabilità Sociale d'Impresa. Quasi a voler riassumere il percorso fatto finora, quest'ultima viene descritta come "l'integrazione volontaria" aggiuntiva rispetto alla legislazione vigente in materia "delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2001, p.7).

La responsabilità, per la Commissione, si articola secondo due dimensioni: una interna, che tratta ampiamente la gestione delle risorse umane e delle risorse naturali utilizzate per la produzione, e una esterna, che invece è legata agli attori che instaurano relazioni con l'azienda a diversi livelli della *supply chain* e attiva considerazioni sui diritti dell'uomo e sull'impatto ambientale a livello planetario. Risulta chiaro come, nell'istituto economico, convergano una molteplicità di attori e interessi, rendendo necessaria un'operazione "reale trasparenza sui risultati delle imprese nel settore sociale o in quello di tutela dell'ambiente" (Commissione Europea, 2001, p.17).

### **2.3 Il profilo sociale della comunicazione d'impresa**

In linea con quanto appena riportato, frutto dei ragionamenti dell'Unione Europea, si colloca la tendenza delle imprese a formalizzare i valori e le responsabilità verso le parti interessate attraverso la rendicontazione sociale. Si tratta di un processo ciclico scandito da fasi che, a partire dalla definizione degli obiettivi, mira alla comunicazione dei risultati ottenuti attraverso l'integrazione dei valori stessi nelle strategie e nel modus operandi aziendale.

Le prime esperienze concrete di rendicontazione sociale registrate, si sono sviluppate in modo non omogeneo nei vari Paesi, influenzati in varia misura da fattori quali il diverso livello di sviluppo economico o delle condizioni lavorative, il grado di partecipazione attiva alla vita sociale del cittadino e la pressione esercitata dalle associazioni di settore, che hanno dunque portato a concepire e gestire la rendicontazione in modo molto diverso. Una dimostrazione di ciò è data dai numerosi strumenti che un'impresa può

scegliere per rafforzare la propria immagine presso il pubblico, ma che qui, per semplicità saranno trattati solo in parte.

Il Codice Etico nasce come una sorta di Carta Costituzionale dell'impresa, un compendio di diritti e doveri morali che definiscono la responsabilità etico-sociale di tutti i partecipanti all'organizzazione imprenditoriale. Si tratta di uno strumento di prevenzione degli illeciti che, attraverso un decalogo comportamentale, mira ad evitare politiche di corruzione e conflitti di interessi.

Lo strumento di rendicontazione che è riconosciuto essere dall'opinione pubblica quello maggiormente usato per attuare una strategia di comunicazione ampia e diffusa è il Bilancio Sociale. La necessità di soddisfare il bisogno di informazioni, non più solo legate alla gestione economica e finanziaria, ma anche al ruolo giocato in campo sociale e ambientale viene colta da questo documento pubblico, volontario e autonomo, il cui potenziale, però, si esprime al meglio in un contesto di sinergie con gli altri documenti dell'*accountability* aziendale, che devono fungere da fonti certe e verificabili (GBS, 2013).

E' proprio la necessità di trasmettere informazioni valide e affidabili che ha portato diversi gruppi di lavoro ad impegnarsi nella definizione di standard per la redazione etico-sociale e di sostenibilità riconosciuti a livello nazionale e internazionale, con lo scopo di conferire un certo grado di oggettività e comparabilità. Nel panorama italiano si è affermato il contributo del GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, mentre i principi di *accounting* riconosciuti a livello internazionale

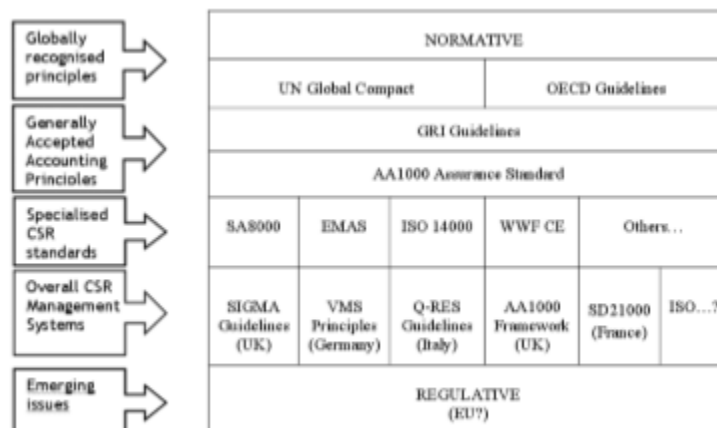


Figura 2.4 – I principi della standardizzazione [Fonte: Del Colle, 2005]

sono attribuiti alla GRI (*Global Reporting Initiative*) e agli standard AA1000.

Parallelamente alle iniziative legate all'attività di *accounting*, si vanno ad affermare standard che, a seconda che la materia in esame sia una singola questione o un processo di gestione, vanno a classificarsi come standard specialistici o standard di gestione

generale. Della prima categoria sono degni di nota le iniziative dell'SA8000 sulle condizioni del lavoro, ISO14001 ed EMAS per quanto riguarda la gestione ambientale; mentre a regolare l'intera gestione del management, è riconosciuto l'apporto dello standard Q-RES, le linee guida SIGMA, l'AA1000 Management Framework e l'ISO26000, specifico per la responsabilità sociale (De Colle, 2005).

A questi va riconosciuto il merito di fornire un supporto, ampiamente riconosciuto, alle attività di legittimazione dell'azienda, soprattutto attraverso la previsione di un momento audit esterno, affiancato all'autovalutazione interna all'organizzazione contribuendo ad aumentare la fiducia degli stakeholder verso l'organizzazione. Ma vi è una molteplicità di approcci, contenuti e ambiti di applicazione dei diversi strumenti, qui riportata solo in parte, determinata dalla mancanza di coordinamento e collaborazione tra i soggetti proponenti mette in luce l'immatunità del settore e fa intuire la difficoltà che un'impresa incontra nell'affrontare il tema delle certificazioni.

### 2.3.1 ISO 20121

L'ISO, *International Organization for Standardization*, è un'organizzazione autonoma non governativa nonché, considerate le oltre 19500 pubblicazioni, la più grande promotrice di Standard Internazionali volontari. Gli standard, che hanno lo scopo di assicurare qualità, sicurezza ed efficienza, riguardano una molteplicità di prodotti, servizi e sistemi tale da coprire la maggior parte dei settori economici.

Non fa eccezione il non tradizionale settore degli eventi, al quale è stato dedicato lo standard specifico denominato ISO 20121 "*Event Sustainability Management System*", concepito come la diretta evoluzione del suo predecessore BS8901 "*Specification for a Sustainability Management System for Events*" e noto per aver trovato la sua prima applicazione alle Olimpiadi di Londra 2012. Considerata la gamma estremamente ampia attraverso cui l'industria degli eventi può declinare i suoi prodotti, si può intuire quanto grande sia il valore economico generato e i non trascurabili impatti socio-ambientali; e il conseguente bisogno di affiancare l'intero sistema di gestione ad uno strumento che migliori la sostenibilità, lungo le sue tre dimensioni.

I collegamenti tra gli standard elaborati dallo stesso ente sono molteplici, e nel caso dell'organizzazione di un evento sostenibile, il supporto e il consenso sono forniti dalla parentela con l'ISO 9001, sulla qualità del sistema manageriale, e l'ISO 14001, in

materia di tutela ambientale, oltre che l'integrazione con il modello “*Plan-Do-Check-Act*” caratteristico dei sistemi di gestione tradizionali.

- *Plan*. Attraverso cui vengono identificati gli obiettivi e pianificate il reperimento delle risorse, la suddivisione delle responsabilità e il piano di comunicazione dei risultati del processo che ha il compito di migliorare il sistema di gestione sostenibile degli eventi.
- *Do*. Consiste nell'implementazione di quanto stabilito nella fase precedente.
- *Check*. Ossia l'analisi di dati raccolti attraverso la prova e la misura dei processi, in relazione ai principi e valori individuati.
- *Act*. Che dà risalto alla fase attiva del modello, attraverso cui le decisioni risultate idonee devono essere messe in pratica e le azioni correttive devono essere implementate a seguito delle divergenze individuate.

Il risultato a cui si mira è la dichiarazione dello stato di conformità alla norma del sistema di gestione dell'evento, e non il conferimento dello status “evento sostenibile”, rilasciato grazie al raggiungimento di livelli di efficienza nella definizione delle responsabilità e nella gestione in toto dell'evento tali da permettere un abbattimento dei costi e degli impatti socio-ambientali.

Va infine considerato il carattere universale con cui si propone tale standard: superando i limiti imposti dalle diverse culture, l'ISO 20121 offre uno schema utile a tutti i tipi di evento, indipendentemente da dimensione, scopo, location o soggetto promotore. E facendo leva su quest'ultimo, supponendo sia essa, nel caso più generale, un'organizzazione che si occupa di organizzare eventi, il successo dello standard è subordinato al coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, in particolar modo del *top management* al quale si deve l'input per l'attivazione della procedura volontaria di certificazione, e di tutti i soggetti esterni interessati. Tenendo presente, però, che i benefici generati da una certificazione sono legati ad uno sforzo costante volto al mantenimento dei livelli di qualità acquisiti e facendo dell'eccellenza la quotidianità.

## **2.4 Conclusioni**

Come si è visto, la vastità di idee che popolano il tema della responsabilità sociale d'impresa non permettono di darne una definizione univoca, anche se l'ultima tendenza è di uniformarla al concetto di Sviluppo Sostenibile. In realtà, il percorso che gli si

prospetta è ancora lungo e frenato dall'arretratezza di molte PMI, che non hanno colto né la componente di necessità, né quella strategica, considerando il mondo morale e soprattutto quello sostenibile come una realtà ancora lontana. Si vuole riflettere, inoltre, su come sia difficile giungere all'obiettivo descritto all'inizio del capitolo: individuare un sistema di valori universalmente riconosciuti alla base del profilo morale di un'impresa risulta essere quasi impossibile, avendo a che fare con principi soggetti alle influenze del contesto storico-culturale e del *core business* aziendale.

## 3. CAPITOLO TERZO

### L'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI SOSTENIBILI

#### 3.1 Premessa

In ultima istanza, come apice e punto d'arrivo dell'analisi, non resta che combinare i due macro filoni teorici, l'uno sull'organizzazione degli eventi e l'altro sulla dimensione etica dell'impresa per giungere ad un modello generale che vada a riassumere gli atteggiamenti che l'*event manager* deve sviluppare per dar vita ad un evento sostenibile. Spesso, si tende a ricondurre tutti gli eventi organizzati con una particolare sensibilità ambientale sotto l'aggettivo "*green*", tuttavia le sole politiche ecologiche non esauriscono, come visto, le applicazioni alla definizione di sostenibilità, che considera un ambiente largamente inteso, incluse le componenti sociali ed economiche. Si specifica, dunque, che in questa sede *green* verrà usato come sinonimo di sostenibilità.

Nonostante il fallimento del secondo capitolo nel trovare dei pilasti fondamentali alla base delle inclinazioni morali aziendali, sarà obiettivo di questo capitolo superare il problema dato dalla ricerca dell'universalità e individuare un sistema di valori funzionali alla creazione di un evento sostenibile, pur nella consapevolezza delle limitazioni intrinseche.

#### 3.2 Il sistema di valori della sostenibilità

Partendo dalla definizione di sviluppo sostenibile, il sistema di valori proposto si basa sulla "*triple bottom line*" (Elkington, 1994; citato in The Economist, 2009), originariamente fondata sulle 3P di *Profit, People e Planet*, ma poi rivista per trovare riscontro nei tre relativi settori: Economico, Sociale e Ambientale della definizione di Bruntland. Affianco al settore economico, che da sempre ha come obiettivo primario quello di generare un profitto e quindi essere fonte di sviluppo, i settori ambientale e sociale, invece, hanno comportato una maggiore difficoltà nell'identificazione di valori che fossero al tempo stesso il più possibile esaustivi e significativi.

I maggiori contributi sul binomio società-ambiente si devono all'Organizzazione delle Nazioni Unite, da sempre impegnata in cause di interesse mondiale, tra le quali la promozione dello sviluppo sostenibile e la protezione dei diritti umani.

Di grande rilievo, in questo contesto, risulta essere il *Global Compact*, un progetto nato nel 2000 e promosso dalle Nazioni Unite con l'intenzione di creare un network dove gli obiettivi della comunità internazionale e quelli degli interessi privati del mondo imprenditoriale fossero allineati con il fine di “promuovere su scala globale la cittadinanza d'impresa<sup>3</sup>”. A fondamento di ciò, un decalogo di 10 principi guida l'operato degli aderenti, fornendo un codice di condotta basato sul rispetto dei diritti umani e dei diritti dei lavoratori, sulla preservazione dell'ambiente e la lotta alla corruzione. E' a partire da questi ultimi, e più in generale dai documenti ufficiali<sup>4</sup> dai quali discendono, che sono stati ricavati i principi generali adottati nel modello che sarà presentato in seguito.

Gli atteggiamenti a protezione e prevenzione dell'ecosistema sintetizzano la volontà di frenare il degrado e la distruzione, dovuti alla rottura degli equilibri da parte di alcune attività umane, attraverso un orientamento alla ricerca, innovazione e cooperazione che miri, se non all'adozione del modello della *green economy*, alla condivisione di una sensibilità nella riduzione dell'impatto ambientale lungo tutto il processo produttivo.

Per quanto riguarda la sfera sociale, invece, una certa aderenza ai diritti fondamentali dell'uomo è d'obbligo: la necessità di creare un sistema che assicuri un trattamento paritario e bandisca ogni forma di discriminazione dentro e fuori l'azienda è racchiusa nel valore di uguaglianza. Mentre per crescita si intende lo sforzo di garantire il pieno sviluppo della persona umana attraverso l'esperienza offerta, non fermandosi al valore generato dall'uomo attraverso il suo lavoro.

Diversamente, il termine coinvolgimento deriva dall'analisi condotta nel secondo capitolo sulla responsabilità sociale, dalla quale si è dedotto che una delle tematiche affrontate da diversi autori nel corso degli anni ha riguardato proprio la legittimità degli interessi degli stakeholder e la loro soddisfazione: in questa sede, inteso nella sua forma più ampia, andrà a identificare tutti quegli accorgimenti che rendono l'impresa un sistema aperto.

---

<sup>3</sup> <http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>

<sup>4</sup> Nel dettaglio: Dichiarazione universale dei diritti umani, Dichiarazione ILO sui principi e diritti fondamentali nel lavoro, Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo (Dichiarazione di Rio), Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

In aggiunta a ciò, non si è potuto fare a meno di notare come due principi particolarmente importanti non hanno trovato posto nella rappresentazione grafica del modello a causa del loro carattere trasversale, ma che proprio per questo non possono essere esenti da considerazioni.

La prima, di carattere generale, è data dall'osservanza degli obblighi giuridici fondamentali: una solida base di partenza per costruire una cultura aziendale che, andando oltre la norma, sia strategica per l'azienda stessa e significativa per il network di relazioni costruito. E' invece legato alla fase di valutazione il principio di trasparenza e rendicontazione. Come si è visto nei precedenti due capitoli, la fase di verifica delle attività svolte culmina con la redazione di documenti di bilancio che, nonostante siano nati come strumento per coinvolgere gli stakeholder nella determinazione del risultato economico, sono stati recentemente integrati da rendiconti sulle politiche sociali e ambientali in atto. Sia come reazione alla ricerca di legittimazione, sia come maggiore consapevolezza, una rendicontazione più ampia non è altro che la formalizzazione di una cultura aziendale sempre più sensibile alla diffusione di buone pratiche, correttezza e liceità.

### **3.3 Gli eventi sostenibili: un modello teorico**

Il fulcro dell'elaborato è costituito dalla matrice (Tabella 3.1), qui presentata, che integra le fasi di realizzazione di un evento, identificate nel primo capitolo, e un sistema di valori scaturiti da riflessioni sulla responsabilità sociale d'impresa e sullo sviluppo sostenibile trattate nel secondo capitolo. Si tratta di un quadro di sintesi che si propone, attraverso un procedimento induttivo, di portare sul piano teorico le numerose modalità con cui un *event manager* può intervenire e rendere sostenibile l'evento organizzato.

Dall'elaborazione della tabella, è emersa l'impossibilità di convertire in termini generali tutti gli atteggiamenti e i comportamenti presi in esame, in primis a causa della mancata corrispondenza di fase-valore, e , come già sottolineato nelle sezioni precedenti, anche dalla discrezionalità e dal contesto. Sarà dunque necessario, per restituire un'immagine che sia il più possibile reale e completa, accompagnare la tabella in questione con commento agli assunti teorici di maggiore importanza, suddividendoli, per praticità, in due macro settori: uno riguardante decisioni tecnico- operative e l'altro focalizzato sulla dimensione relazionale dell'evento.



Tabella 3.1 – Un modello teorico per la realizzazione degli eventi sostenibili

[Fonte: Elaborazione propria]

[I valori dello sviluppo sostenibile](#)

	Ambientale		Sociale			Economico
	Protezione	Prevenzione	Uguaglianza	Coinvolgimento	Crescita	
<b>Ricerca</b>	Individuazione di strategie e politiche ambientali esistenti		Analisi delle aree di sensibilità condivise o in via di sviluppo			Sviluppo
<b>Design</b>	Razionalizzazione dell'uso delle risorse e previsione di politiche di recupero e riciclo	Garanzia di accessibilità alle strutture e di mezzi volti al superamento di ostacoli sociali	Atteggiamento di apertura e disponibilità al dialogo		Garanzia di un prodotto-evento conforme alle aspettative	
	Scelta di materiali riciclati, riciclabili e/o locali					
<b>Pianificazione</b>	Inclusione di riferimenti all'obiettivo di sviluppo sostenibile all'interno della <i>mission statement</i>					
<b>Coordinamento</b>	Supporto tecnologico					
	Parziale o completo affidamento alla digitalizzazione dei contenuti	Trasmissione di analisi comparate su emissioni e consumi relativi alla partecipazione	Promozione e condivisione interna ed esterna del profilo "green"		Sensibilizzazione ed educazione alla sostenibilità	
		Messa a norma degli spazi e valutazioni atmosferico -	Pratiche di selezione in mercati di nicchia			Attivazione di economie di scambio e previsione di
		Pari trattamento per i membri dello staff e pratiche di inclusione sociale	Adozione di politiche sulla sicurezza per i lavoratori			Controllo spese impreviste
<b>Valutazione</b>	Misurazione dell'impatto		Collaborazione con associazioni e enti locali impegnati socialmente e non		Attività di formazione sul sistema dei valori dell'evento	Analisi di incidenza del risultato

Le fasi di realizzazione un evento

### 3.3.1 Decisioni tecnico-operative

Tra le decisioni tecnico-operative rientrano le prime fasi dell'evento: dalla ricerca alla progettazione e pianificazione dei dettagli, per poi passare al momento della valutazione finale. Nell'organizzare un evento sostenibile, avere nel destinatario un costante punto di riferimento è essenziale fin dalla fase di **ricerca**, che permette di elaborare informazioni sia riguardo preferenze e aspettative, anche in tema di sostenibilità, sia sulle tecnologie e politiche green già in uso per essere aggiornati ma anche per poter andare oltre e incontrare il favore del pubblico in ogni dettaglio dell'evento stesso.

La possibilità di essere considerati pionieri nel settore degli eventi sostenibili parte proprio dalla definizione dei dettagli che, complice un investimento in *know how*, vengono determinati dal flusso creativo della fase di **design** in modo da garantire un prodotto-evento coerente con le aspettative in cui la percezione del valore esperienziale generato sia pari al valore economico corrisposto.

Il design è, quindi, la fase che più di tutte si presta ad accogliere politiche di sostenibilità, tanto da poterla identificare come una disciplina a sé stante: il *sustainable design*. Si tratta, in realtà, di una disciplina non specificatamente legata agli eventi, ma che, comune a molteplici settori, fornisce un "approccio per essere in sintonia e interagire con la natura" (Mokhatar e Deng, 2014, p.164).

La sua applicazione agli eventi comporta un'influenza, in primo luogo, nella definizione del *concept*: prese di posizione in tema di sostenibilità e *mission statement* non necessariamente coincidono, ma l'importanza di includere le prime nella seconda è legata alla volontà di condividere i principi dello sviluppo sostenibile, affiancando all'obiettivo economico la volontà di creare valore e opportunità per la crescita della comunità locale ospitante e di limitarne l'impatto ambientale, e comunicarli al pubblico, attraverso la loro inclusione tra gli obiettivi dell'evento.

Quanto descritto nella *mission statement* costituisce una sorta di guida pratica per l'organizzazione che, per realizzare un evento, deve concretizzare i principi ispiratori in decisioni relative alla scelta di una location e del suo allestimento, alla definizione del programma e all'offerta di servizi. Pur non essendo stati trattati nel capitolo relativo alla teoria degli eventi, gli elementi che necessitano di essere progettati sono molti e alcuni di essi risultano essere fondamentali per ridisegnare l'evento in chiave sostenibile, pertanto saranno presi in esame come esempi di buone pratiche.

**La location e il suo allestimento.** Parallela alla scelta della tipologia di evento da organizzare vi è quella relativa alla location. Tradizionalmente, il luogo dove realizzare un evento deve possedere i requisiti di centralità e raggiungibilità in quanto fattore igienico, soprattutto per le partecipazioni pianificate, ma può essere valorizzato ponendo particolare attenzione alla dimensione sociale e ambientale. Garantire l'accessibilità del sito e di tutte le aree che lo compongono attraverso la rimozione delle barriere architettoniche è un esempio di applicazione concreta del principio di uguaglianza, mentre, scegliere una struttura che si trovi in una zona ampiamente servita da mezzi pubblici per limitare l'uso di carburanti e di conseguenza ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> legate alla mobilità dei partecipanti è espressione un ruolo attivo nella protezione dell'ambiente da inutili sprechi e dall'inquinamento. Allo stesso modo, la necessità di individuare complementi d'arredo, decorazioni, gadget e impianti audio e video con un basso impatto ambientale rispecchiano la volontà di dare un ruolo determinante, nella conclusione di un contratto di fornitura, alla scelta di materie prime riciclate e ad un uso razionale dell'energia e delle risorse in tutto il processo produttivo per la realizzazione dei prodotti riciclabili richiesti. Il fornitore per eccellenza di un'azienda che organizza eventi sostenibili, infatti, condivide i principi dello sviluppo sostenibile e struttura il suo lavoro tenendo conto dell'intero ciclo di vita del prodotto, facendo propria la formula del "riduci, riusa, ricicla".

**Il catering.** Pur non essendo indispensabile per tutti i tipi di evento, un'ulteriore decisione organizzativa riguarda la predisposizione di un servizio di catering e lo sforzo di integrarlo a pratiche che minimizzino gli sprechi e incentivino il riciclo. In primo luogo la scelta del cibo biologico, a km 0 e di stagione, eventualmente potenziata da attenzioni alle minoranze (celiaci, allergici, vegetariani, vegani,..) , che rivelano una particolare cura dei partecipanti, hanno un rilevante risvolto economico, in quanto la scelta di essere forniti da produttori locali è volta a promuovere lo sviluppo della città ospitante. Un atteggiamento protettivo nei confronti dell'ambiente, invece, è costituito dall'attenzione ai consumi e agli sprechi, tenuti sotto controllo dall'adozione di stoviglie e posateria biodegradabile, dall'implementazione di politiche di recupero e riciclo attraverso la predisposizione di isole ecologiche che incoraggino la raccolta differenziata e nella scelta di donare il cibo avanzato e non deperibile ad enti preposti o mense popolari, integrandosi, in quest'ultimo punto, con una sensibilità prettamente sociale.

Infine, il tecnicismo tipico delle fasi di **pianificazione** e **valutazione** ha influenzato notevolmente la scelta di utilizzare il supporto tecnologico di dispositivi fissi, o all'occorrenza, portatili come unica via percorribile per aderire agli standard di ecosostenibilità. Si deve però sottolineare come la valutazione, che comprende la misurazione degli impatti sia economici sia ambientali, sia sostenibile anche sul piano sociale in quanto il continuo monitoraggio, supportato dalla creazione di database su file, si basa sulla richiesta di un feedback che coinvolga e lasci spazio a tutti gli stakeholder.

### 3.3.2 Gestione delle relazioni

A questo punto della riflessione è necessario analizzare con quali accorgimenti e con quali mezzi si possa intessere relazioni con persone, che in vario modo vengono a contatto con la realtà dell'evento, secondo i principi della sostenibilità.

**Fornitura e sponsorizzazione.** La figura del fornitore, e ancor più quella dello sponsor, risulta particolarmente importante perché portatore di valori che devono essere coerenti con quelli dell'organizzazione e dell'evento stesso. Il solo possesso del prodotto o servizio cercato non è, quindi, sufficiente a garantire la conclusione di un accordo commerciale, che risulta invece influenzato dalla presenza di riconoscimenti ufficiali, certificazioni del sistema di gestione o di prodotto e dall'adozione di particolari politiche di inclusione sociale. Tutte queste condizioni risultano essere molto rigide, tanto da non trovare sempre una perfetta rispondenza nel mercato che, ad oggi, non ha ancora pienamente accolto gli standard della sostenibilità e costringendo gli organizzatori a rivolgersi a realtà, qualora esistano, di nicchia. Questo limite è esemplare nel dimostrare come la declinazione sostenibile di un evento costituisca ancora un settore immaturo, che ripone enorme fiducia nelle politiche di sensibilizzazione di quanti coinvolti, per affrontare uno dei maggiori problemi che la sostenibilità applicata al business comporta: la diffidenza e la disinformazione.

Rilevante è, però, anche la modalità con cui si può coinvolgere questa categoria di stakeholder nel business degli eventi, cioè attraverso l'attivazione di economie di scambio: il principale mezzo con cui l'organizzazione abbatte gli elevati costi di fornitura. Questo tipo di attività si basa su un accordo per cui la cessione di un certo bene o servizio a favore degli organizzatori avviene in cambio di una contropartita dello stesso valore che generalmente corrisponde a spazi di visibilità in evento per l'azienda fornitrice; ma la

coerenza in termini di immagine e la stima del valore dello scambio rendono questa pratica tanto difficile da attuare quanto potenzialmente vantaggiosa per uno sviluppo sostenibile sotto il profilo economico.

**Gestione delle risorse umane.** La parte più consistente della forza lavoro, la cui gestione è competenza delle risorse umane, è costituita dai dipendenti ma anche tutte le altre figure che rientrano temporaneamente, a causa della struttura dinamica tipica di un evento, negli organigrammi aziendali, come collaboratori occasionali e volontari, ai quali, coerentemente con quanto delineato in norme costituzionali e nei diritti fondamentali dell'uomo e del lavoratore, vanno garantite pari opportunità. La figura del volontario, in particolare, ben si presta ad essere valutata per il suo impatto sociale in quanto la sua ricerca viene motivata dalla volontà di offrire l'opportunità di un'esperienza lavorativa concreta a persone svantaggiate o a studenti, attraverso il coinvolgimento di associazioni, enti e istituti scolastici locali, con il fine di creare i presupposti per un miglioramento delle condizioni della comunità locale.

A causa dell'eterogeneità del gruppo, risulta indispensabile creare una gerarchia, più o meno articolata, e dei ruoli definiti ai quali sono inevitabilmente ricondotte mansioni diverse e con una diversa rilevanza. L'ideale di costituire un gruppo affiatato e motivato, però, deve essere perseguita attraverso l'istituzione di incentivi e pratiche di responsabilizzazione per ogni componente dello staff entro il proprio ruolo, oltre che valorizzata da un atteggiamento dell'*event manager* di apertura e confronto. Ciò di cui si deve tener conto è, inoltre, il meccanismo per cui questi ruoli, utili nelle fasi organizzativa e operativa, e pur continuando ad esistere anche nel corso dell'evento, vengano sostanzialmente appiattiti dai partecipanti che non sempre percepiscono le differenze tra i membri dello staff: tutti, con i loro comportamenti, sono lo strumento con cui i valori dell'evento si palesano e assumono una dimensione concreta. Ecco perché è importante pianificare nel dettaglio dei momenti di formazione e aggiornamento: per ottenere un certo grado di coordinamento e un orientamento comune verso gli stessi obiettivi economici, ambientali e sociali; ma, prima di tutto, per fornire allo staff un'opportunità di crescita personale e permettere loro di farsi promotori della diffusione di buone pratiche presso il pubblico.

**Gestione del rischio.** Il rispetto e la premura per l'essere umano, racchiuse nel valore dell'uguaglianza, emergono dall'attività di gestione del rischio che, in materia di salute

e sicurezza, riserva un trattamento paritario a tutti i lavoratori presenti negli spazi della manifestazione e impegnati per la realizzazione della stessa, anche quelli che non rientrano formalmente negli organigrammi aziendali, come alcuni fornitori. Questi ultimi, infatti, sono tutelati da sistemi, come il documento unico di valutazione dei rischi da interferenze, grazie ai quali è possibile identificare le fonti del rischio e stimarne l'entità oltre che il potenziale impatto, tenendo conto delle differenze biologiche e psico-fisiche tra uomini e donne.

**Marketing e comunicazione.** Rimane infine da commentare in che modo l'organizzazione trasmette le informazioni e comunica con i suoi stakeholder. Coloro che lavorano nel settore del marketing hanno senza dubbio percepito la tendenza ad abbandonare gradualmente l'uso dello stampato e non solo per una questione aggiornamento e innovazione. L'uso di ingenti quantità di carta e i problemi legati alle emissioni tossiche delle stampanti e allo smaltimento dei toner rientrano tra le preoccupazioni e le azioni intraprese a difesa dell'ambiente, che, con lo stesso *modus operandi* adottato per la definizione dei dettagli dell'allestimento, prevedono un ridimensionamento delle stampe e l'adozione, dove necessario, di carta riciclata e inchiostri biologici.

Considerando l'importanza di poster, brochure, dépliant e altro materiale, usato in una fase pre-evento a scopo pubblicitario e in loco a scopo informativo, sarebbe sbagliato, oggi, pensare ad un totale abbandono del mezzo cartaceo a favore della digitalizzazione; ma sarebbe altrettanto sbagliato non prevedere il supporto di una pagina web dedicata e il coinvolgimento tramite social network o applicazioni per smartphone, tablet e pc. Le potenzialità del marketing, però, non si esauriscono nella scelta del mezzo quanto nell'uso strategico dello stesso per veicolare messaggi di sensibilizzazione e di promozione di una condotta sostenibile in relazione alla partecipazione all'evento, ma utile anche ad essere traslata nella vita quotidiana. Ne sono un esempio la pubblicazione di analisi che stimano i livelli di inquinamento e di impatto ambientale in relazione ad una scelta che può essere il mezzo di trasporto o il tipo di alloggio; o interventi dello staff che possono promuovere un eventuale servizio navetta appositamente progettato o semplicemente suggerire le pratiche di *car pooling* e *car sharing*.

In un contesto globale di continua evoluzione in materia di innovazione tecnologica, quindi, essere on-line nel campo degli eventi vuol dire comunicare ma soprattutto mantenere un contatto bidirezionale con gli stakeholder e costruire con loro relazioni, ag-

giornandoli, dando e accettando suggerimenti e informandoli delle iniziative e dei servizi offerti in relazione alla partecipazione all'evento: implementando, così, una strategia fortemente partecipativa.

### 3.4 Conclusioni

L'insieme degli esempi concreti di atteggiamenti e comportamenti, riassunti dagli enunciati teorici ordinati all'interno della matrice proposta vanno a delineare un quadro, sebbene non esaustivo, che rende l'idea di quante siano le opportunità a disposizione di un *event manager* per dar vita ad un evento sostenibile. Non è possibile, però, concludere la riflessione senza lasciare un adeguato spazio ad una domanda: è conveniente implementare una strategia sostenibile in termini di costi e benefici?

Come si sarà notato, l'uso di tecnologie avanzate, la necessità di innovare e la scelta di prodotti ecocompatibili costituiscono un investimento non indifferente, e soprattutto irrecuperabile al quale è associato un ritorno economico minimo nell'immediato. La questione finanziaria assume un peso talmente rilevante da essere identificata come la principale barriera alla conversione ad un atteggiamento green, seguita dalla mancanza di una regolamentazione universalmente condivisa in materia (Mair e Jago, 2010). Una certa riluttanza, dunque, è ricondotta alla paura di essere intrappolati da un investimento che non lasci scampo e dalla consapevolezza che, una scarsa conoscenza e competenza abbinata alla disinformazione presso il pubblico, tipiche di queste periodo, possono essere letali anche per il business degli eventi.

Dall'altro lato, però, non è possibile sostenere la tesi di una totale indifferenza per i temi di carattere sociale e ambientale tipici dello sviluppo sostenibile, in quanto il lungo processo di responsabilizzazione ha portato effettivamente ad applicazioni concrete: dalle manifestazioni più imponenti quali le Olimpiadi di Londra 2012 e Expo Milano 2015 alle iniziative più circoscritte tra le quali il Forum CompraVerde ed Ecomondo. I vantaggi di un investimento specifico a favore di politiche *green*, porta nel breve periodo risultati prettamente strategici e, solo in parte, economici. In primo luogo, in risposta all'idea per cui l'inclusione di valori sostenibili e l'implementazione degli stessi attraverso azioni concrete comporti solo costi vi è la stima di un risparmio reale soprattutto a lungo termine, oltre che un risultato in termini di benessere ambientale e sociale. La possibilità di associare tali valori all'azienda comporta, invece, un accreditamento a livello interna-

zionale e l'acquisizione di appeal presso investitori e sponsor, determinando così un positivo ritorno d'immagine.

Certo è che, ad oggi, nonostante sia diffuso il riconoscimento del potenziale associato a politiche di CSR e sviluppo sostenibile, non sono molte le aziende che riescono a dare il giusto spazio a tale sensibilità. Le imprese che riescono a trovare il giusto equilibrio e che costituiscono un modello di buone pratiche, invece, possono contare su un sistema di valori condivisi dal *top manager* che ha deciso di intraprendere una gestione attiva e sensibilmente recettiva inscindibile però dall'originario impegno e profondo coinvolgimento della persona.



#### 4. CONCLUSIONI

### CONCLUSIONI

La riflessione condotta in questo elaborato, volta ad approfondire e cercare di comprendere meglio il lato sostenibile dell'industria degli eventi, ha conosciuto la sua più completa rappresentazione nella revisione in chiave teorica del livello più informale degli ambiti d'azione, proposto dalla matrice, costituito da quella serie di piccole soluzioni e accorgimenti a problemi e interessi di ordine morale, sociale e ambientale.

La crescente preoccupazione legata alle trasformazioni industriali di grande portata e al conseguente deterioramento ambientale e l'inclusione di criteri sociali come fattori di influenza nelle scelte di investimento, che stanno veicolando l'opinione pubblica verso una maggiore sensibilità, hanno avuto un ruolo determinante nell'inclusione del benessere sociale e della tutela dell'ambiente tra gli obiettivi aziendali e nella revisione in chiave *green* delle potenzialità di questo settore in crescita.

Un evento sostenibile è, in effetti, una chiara dimostrazione della responsabilità in ambito sociale e ambientale nonché l'opportunità di migliorare la reputazione aziendale.

La scelta di associare l'evento a valori tipici dello sviluppo sostenibile, racchiude in sé un alto valore strategico che però, portando alla creazione di un sistema in cui la separazione delle dimensioni economica, sociale e ambientale e dei benefici ad esse relativi è possibile solo in una fase di analisi teorica, conosce una certa diffidenza.

L'irreversibilità della decisione e il rischio economico correlato al dubbio sui suoi effettivi benefici risulta essere, dunque, un limite tanto rilevante da porre in secondo piano l'opportunità di ricoprire il ruolo di pioniere in un mercato che non ha ancora regole ben definite. Infatti, la mancanza di uniformità di regolamentazione, abbinata ad un mercato globale che, pur percependo l'importanza di una responsabilizzazione, fatica ad abbandonare le tradizionali idee capitalistiche di profitto, è oggi un freno al potenziale impatto positivo sul piano sociale e ambientale su larga scala.

Ma il senso di urgenza legato all'adozione di politiche sostenibili in tutti i settori economici, sottolineato anche dall'azione di istituzioni politiche e organizzazioni non governative, conferma l'infondatezza dei dubbi sul settore degli eventi sostenibili e la vo-

lontà di questo, di promuovere il cambiamento attraverso una forte azione propedeutica alla diffusione di buone pratiche ambientali, sociali ed economiche partendo dal coinvolgimento dei singoli.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

#### Libri e articoli

- ADEMA, K. L., ROEHL, W. S., 2010. Environmental Scanning the future of event design, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 199-207. Disponibile su: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843190900125X#>
- CARLSEN, J., GETZ, D., SOUTAR, G., 2000. Pre-Event And Post-Event Evaluation Criteria Research. In Allen J., Harris R., Jago L. K. and Veal. A. *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*, Australian Centre for Event Management. Disponibile su: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf>
- CARROL, A. B., 1979. A three dimensional conceptual model of corporate performance, *The Academy of management Review*, 4(4) , 497-505. Disponibile su: <http://www.jstor.org/stable/257850>.
- CHERUBINI, S., BONETTI, E., IASEVOLI G., RESCINITI, R., 2012. Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali, 1°ed., Milano: Franco Angeli.
- DAVIS, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibility? *California Management Review*, 2(3), 70-76. Disponibile su: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f63dd15b-6714-4a10-9c90-f631545394a6%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4114>
- DAL COLLE, S., 2005. Il futuro degli standard di responsabilità sociale: l'iniziativa dell'ISO e una proposta per un common framework europeo, *Politeia XXI*(78), 131-155. Disponibile su: [http://www.academia.edu/2741340/Il\\_futuro\\_degli\\_standard\\_di\\_responsabilit%C3%A0\\_sociale\\_l\\_iniziativa\\_dell\\_ISO\\_e\\_una\\_proposta\\_per\\_un\\_common\\_framework\\_europeo](http://www.academia.edu/2741340/Il_futuro_degli_standard_di_responsabilit%C3%A0_sociale_l_iniziativa_dell_ISO_e_una_proposta_per_un_common_framework_europeo)
- DENG, Y., MOKHTAR, S. B., 2014. Sustainable design in event design: opportunities and limitations, *Journal of Clean Energy Technologies*, 2(2), 163-167 <http://www.jocet.org/papers/114-E045.pdf>

- D'ORAZIO, E., 2003. Responsabilità sociale ed etica d'impresa, *Politeia*, XIX(72), 3-27. Disponibile su:  
<http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid336901.pdf>
- FERRARI, S., 2002. Event marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing, 4° ed., Padova: Cedam.
- GETZ, D., 2005. Event Management and Event Tourism, 2° ed., New York: Cognizant, Communication Corporation.
- GIARDINA, A., SABBATUCCI, G., VIDOTTO, V., 2008. Prospettive di storia, 1° ed., Bari: Editori Laterza.
- GIDDINGS, B., HOPWOOD B., O'BRIEN, G., 2002. Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187-196. Disponibile su:  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.199/pdf>
- GOLDBLATT, J. J., 2000. A future for event management the analysis of major trend impacting the emerging profession. In Allen J., Harris R., Jago L. K. and Veal. A. *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*, Australian Centre for Event Management. Disponibile su:  
<https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf>
- GOLDBLATT, J. J., 2002. Special events: best practices in modern event management, 3° ed., New York: J. Wiley.
- HANLON, C., JAGO, L., 2000. Pulsating sporting events: an organizational structure to Optimise performance. In Allen J., Harris R., Jago L. K. and Veal. A. *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*, Australian Centre for Event Management. Disponibile su: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf>
- HERMES, B., LOOS, P., THOMAS, O., 2008. Reference model-based event management, *International Journal of Event Management Research*, 4 (1), 38-57. Disponibile su: <http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/ThomasHermesLoos.pdf>
- HOPWOOD, B., MELLOR, M., O'BRIEN, G., 2005. Sustainable Development: Mapping Different Approaches, *Sustainable Development*, 13, 38-52. Disponibile su: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.244/pdf>
- KOTLER, P., KELLER, K., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2012. Marketing management, 14° ed., Milano: Pearson.

- LUKE, T. W., 2013. Corporate Social Responsibility: An Uneasy Merger of Sustainability and Development, *Sustainable Development*, 21, 83-91. Disponibile su: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.1558/pdf>
- MAIR, J., JAGO, L., 2010. The development of a conceptual model of greening in the business events tourism sector, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 77-94 [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580903291007#.Vd9tq30\\_zcs](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580903291007#.Vd9tq30_zcs)
- MORRI, L., 2007. "Once upon a time in America..." A note about the origin of Corporate Social Responsibility. In: BERTAGNI, B., LA ROSA, M., SALVETTI, F., a cura di , 2010. *Ethics & Business - Sustainability, Social responsibility and Ethical instruments*. Milano: Franco Angeli, pp. 151-169.
- O'TOOLE, W. J., 2000. Towards the integration of event management best practice by the project management process. In Allen J., Harris R., Jago L. K. and Veal. A. *Events Beyond 2000: Setting the Agenda*, Australian Centre for Event Management. Disponibile su: <https://www.uts.edu.au/sites/default/files/Eventsbeyond2000.pdf>
- RUTHERFORD SILVERS, J., 2013. Risk Management for Meetings and Events, 2° ed., New York: Routledge.
- SACCONI, L., FUSANO, L., 1997. L'etica. In: COSTA, G., NACAMULLI, R.C.D, a cura di, 1997. *La progettazione organizzativa*. Torino: UTET, pp. 317-356
- SETHI, S. P., 1975. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework, *California Management Review*, XVII(3), 58-64. Disponibile su: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8c17b3a5-7583-40e9-bc81-d546b3e46a9c%40sessionmgr4004&crlhashurl=login.aspx%253fdirect%253dtrue%2526profile%253dehost%2526scope%253dsite%2526authtype%253dcrawler%2526jrnl%253d00081256%2526AN%253d6412143&hid=4112&vid=0>
- WOOD, D. J., 1991. Corporate Social Performance Revisited , *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. Disponibile su: <http://www.jstor.org/stable/258977>

REPORT, RICERCHE, PAPER SCARICABILI DA INTERNET

- ADICONSUM, 2012. L'evoluzione del concetto di responsabilità sociale d'impresa, [online]. Disponibile su: <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

UNITED NATIONS, 1987. Report of the World Commission on Environment and Development, (noto come Rapporto di Brundtland). Disponibile su: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, 1971. Social Responsibilities of Business Corporation, New York: CED. Disponibile su: <https://www.ced.org/reports/single/social-responsibilities-of-business-corporations>

COMMISSIONE EUROPEA, 2001. Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles. Disponibile su: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&qid=1433318086120&from=EN>

GBS, 2013. Standard GBS 2013 – Principi di redazione del bilancio sociale, Milano: Giuffrè Editore. Disponibile su: [www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf](http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2014/02/Standard-GBS-2013-Principi-di-redazione-del-Bilancio-Sociale.pdf)

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION , 2012. Sustainable development with ISO20121. Disponibile su: [http://www.iso.org/iso/sustainable\\_events\\_iso\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/sustainable_events_iso_2012.pdf)

STANDARD VALORE SOCIALE

Disponibile su: <http://www.valoresociale.it/detail.asp?c=1&p=0&id=497>

## Webgrafia

<http://www.mpiweb.it/>

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20121:ed-1:v1:en>

<http://www.globalcompactnetwork.org/it/>

<http://www.un.org/en/index.html>

<http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

<http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>

<http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

[https://sustainabledevelopment.un.org/agenda21/res\\_agenda21\\_00.shtml](https://sustainabledevelopment.un.org/agenda21/res_agenda21_00.shtml)