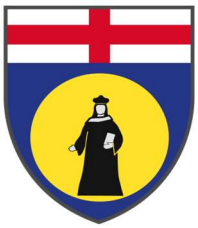
UNIVERSITÀ DI GENOVA

SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA



Tesi di laurea magistrale in

Management

Le certificazioni socio-ambientali: l'adozione della ISO 9001 nelle PMI italiane

Relatore: Riccardo Spinelli

Candidato: Leonardo Ferro

anno accademico 2025/2026

Sommario

Sommario 2

Indice delle figure 5

Abstract in italiano 6

Abstract translation 6

Introduzione 8

CAPITOLO I: Le certificazioni socio-ambientali 10

1.1 Certificazioni e Responsabilità Sociale d'Impresa: un quadro teorico 11

1.1.1 Dalla RSI alla certificazione: un percorso volontario 13

1.1.2 Le certificazioni come strumento di comunicazione 16

1.2 Il sistema di certificazione: standard, organismi e processo 19

1.2.1 Il quadro normativo e gli standard principali 21

1.2.2 Il processo di certificazione 25

1.3 Le certificazioni nelle PMI 29

1.3.1 Caratteristiche delle PMI e impatto sulla certificazione 30

1.3.2 Diffusione delle certificazioni nelle PMI italiane ed europee 34

CAPITOLO II: Benefici, criticità e fattori di successo delle certificazioni socio-ambientali nelle PMI 38

2.1 Benefici interni delle certificazioni 39

2.1.1 Miglioramento dei processi e dell'efficienza operativa 46

2.1.2 Effetti economici: costi, produttività e redditività 46

2.1.3 Coinvolgimento del personale e cultura aziendale 48

2.2 Benefici esterni delle certificazioni 49

2.2.1 Reputazione aziendale e fiducia degli stakeholder 53

2.2.2 Accesso ai mercati e vantaggio competitivo 54

2.2.3 Impatto sulle performance aziendali 55

2.3 Criticità e limiti delle certificazioni nelle PMI 56
2.3.1 Costi economici e impiego di risorse 61
2.3.2 Complessità organizzativa e carico burocratico 62
2.3.3 Il rischio della certificazione formale 64
2.4 Fattori che influenzano il successo della certificazione 66
2.4.1 Leadership e coinvolgimento della direzione 70
2.4.2 Risorse e competenze organizzative 71
2.4.3 Pressioni esterne e contesto competitivo 72
2.5 Sintesi della letteratura e sviluppo delle domande di ricerca 73
CAPITOLO III: 3A Antincendio: presentazione dell'azienda e percorso di certificazione 76
3.1 Presentazione di 3A Antincendio S.r.l. 76
3.1.1 Storia, evoluzione e caratteristiche dell'impresa 76
3.1.2 Settore di attività e modello di business 79
3.2 Il percorso di certificazione 82
3.2.1 Motivazioni alla base della certificazione 82
3.2.2 Implementazione del sistema certificato 84
3.2.3 Criticità incontrate durante il processo 86
3.3 Risultati e impatti della certificazione 88
3.3.1 Impatti sui processi aziendali 88
3.3.2 Impatti sulle relazioni con gli stakeholder 90
3.3.3 Valutazione complessiva dell'esperienza 91
CAPITOLO IV: La prospettiva degli auditor: sfide e criticità del processo di certificazione 95
4.1 Il ruolo dell'auditor nel sistema di certificazione: due prospettive a confronto ... 96
4.1.1 Competenze, responsabilità e attività di audit 96

4.1.2 L'audit come strumento di verifica e miglioramento 98
4.2 Le principali criticità osservate nelle PMI 102
4.2.1 Carenze organizzative e documentali 102
4.2.2 Cultura aziendale e coinvolgimento della direzione 102
4.2.3 Vincoli economici e scarsità di risorse 104
4.3 Evoluzione e prospettive future delle certificazioni 106
4.3.1 Nuove richieste in materia di sostenibilità 106
4.3.2 Digitalizzazione e innovazione delle attività di audit 108
4.3.3 Verso una maggiore attenzione agli impatti reali 109
4.4 Uno sguardo d'insieme: convergenze e divergenze tra le due prospettive 111
CAPITOLO V: Considerazioni conclusive 113
5.1 Sintesi dei principali risultati 113
5.2 Le certificazioni come strumento di sviluppo per le PMI 114
5.3 Limiti della ricerca 115
5.4 Implicazioni manageriali e sviluppi futuri 116
Bibliografia 118

Indice delle figure

Figura 1.1. Certificati ISO 9001 attivi nei principali Paesi europei. *24*

Tabella 2.1. Benefici interni delle certificazioni: quadro di sintesi delle fonti esaminate. *45*

Tabella 2.2. Benefici esterni delle certificazioni: quadro di sintesi delle fonti esaminate. *52*

Tabella 2.3. Criticità e limiti delle certificazioni nelle PMI: quadro di sintesi delle fonti esaminate. *60*

Tabella 2.4. Fattori che influenzano il successo della certificazione: quadro di sintesi delle fonti esaminate. *69*

Abstract in italiano

Il presente lavoro indaga l'adozione delle certificazioni socio-ambientali, in particolare della ISO 9001, nelle piccole e medie imprese italiane, interrogandosi se tali strumenti costituiscano un reale fattore di sviluppo o rischino di ridursi a un adempimento meramente formale. La scelta del tema nasce dalla constatazione che le PMI, pur rappresentando la parte preponderante del tessuto produttivo italiano ed europeo, sono state finora oggetto di un'attenzione limitata nella letteratura sulle certificazioni, storicamente concentrata sulle grandi imprese. Il lavoro adotta un metodo misto: una rassegna sistematica della letteratura internazionale, organizzata attorno a quattro dimensioni ricorrenti – benefici interni, benefici esterni, criticità e fattori di successo – e uno studio di caso singolo condotto su una PMI ligure di servizi, integrato dalle interviste a due professionisti esterni, un consulente e un'auditor di certificazione. I risultati mostrano un quadro non univoco: i benefici riscontrati sono reali ma circoscritti, spesso di natura organizzativa più che economica, mentre la tensione tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica della certificazione, discussa criticamente in letteratura, trova conferma empirica e risulta dipendere non dal disegno degli standard, ma dalle condizioni organizzative e dalla leadership di ciascuna impresa.

Abstract translation

This work investigates the adoption of socio-environmental certifications, particularly ISO 9001, among Italian small and medium-sized enterprises, asking whether such instruments represent a genuine driver of development or risk becoming a merely formal compliance exercise. The choice of topic stems from the observation that SMEs, despite constituting the bulk of the Italian and European productive fabric, have so far received limited attention in the certification literature, which has historically focused on large firms. The work adopts a mixed-method approach: a systematic review of the international literature, organised around four recurring dimensions – Internal benefits, external benefits, criticalities and success factors – and a single case study conducted on a Ligurian service SME, complemented by interviews with two external professionals, a consultant and a certification auditor. The findings depict a non-univocal picture: the benefits observed are real but limited in scope, often organisational

rather than economic in nature, while the tension between substantial and symbolic implementation of certification, critically discussed in the literature, finds empirical confirmation and appears to depend not on the design of the standards, but on the organisational conditions and leadership of each individual firm.

Introduzione

Negli ultimi decenni le certificazioni socio-ambientali – standard di sistema di gestione quali ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SA8000 ed EMAS – si sono affermate come uno degli strumenti più diffusi attraverso cui le imprese formalizzano il proprio impegno verso la qualità, la tutela ambientale, la sicurezza sul lavoro e, più in generale, la responsabilità sociale. Se per le grandi imprese l'adozione di questi standard è ormai una prassi consolidata, per le piccole e medie imprese, che costituiscono la parte preponderante del tessuto produttivo italiano ed europeo, il percorso di certificazione pone interrogativi specifici, legati alla loro minore disponibilità di risorse economiche, organizzative e di competenze interne. Il presente lavoro intende cercare di dare risposta a questi interrogativi e alla domanda più generale se le certificazioni socio-ambientali costituiscano un reale strumento di sviluppo per le PMI o rischino di ridursi a un adempimento poco più che formale.

L'obiettivo della tesi è duplice. Da un lato, si propone di sistematizzare le evidenze che la letteratura internazionale ha prodotto sul tema, organizzandole attorno ad alcune dimensioni ricorrenti e di verificare in che misura tali evidenze permettano di sciogliere la tensione teorica tra un'implementazione sostanziale della certificazione, capace di produrre un reale cambiamento organizzativo, e un'implementazione simbolica, nella quale il sistema di gestione certificato resta scollegato dall'operatività quotidiana dell'impresa. Dall'altro lato, la tesi intende verificare empiricamente la tenuta di questo quadro teorico, calandolo nell'esperienza concreta di una PMI italiana recentemente certificata e integrandolo con il punto di vista di due professionisti esterni, un consulente e un auditor di terza parte, che osservano il fenomeno da una prospettiva più ampia e comparata.

Per perseguire questi obiettivi, la tesi adotta un approccio metodologico misto. La prima parte del lavoro si fonda su una rassegna sistematica della letteratura, condotta interrogando il database bibliografico Scopus e integrata da un processo strutturato di selezione e valutazione delle fonti, volto a individuare gli studi più rilevanti e maggiormente citati sul tema, oltre ai contributi più recenti. La seconda parte adotta invece un disegno di ricerca qualitativo, basato su uno studio di caso singolo: le informazioni relative all'impresa oggetto di analisi sono state raccolte attraverso interviste semi-strutturate a più referenti aziendali, un questionario scritto e dati

quantitativi tratti dal sistema di monitoraggio interno dell'impresa e dal suo bilancio ufficiale, secondo una logica di triangolazione delle fonti pensata per rafforzare l'attendibilità delle conclusioni raggiunte. A completamento di questo disegno di ricerca, due ulteriori interviste semi-strutturate sono state condotte con professionisti esterni all'impresa – un consulente e un auditor di certificazione – con l'obiettivo di collocare il caso di studio all'interno di un quadro di riferimento più ampio.

La struttura della tesi riflette la logica argomentativa appena descritta. Prima di poter analizzare gli effetti prodotti dalle certificazioni socio-ambientali sulle imprese, è necessario comprendere cosa siano realmente questi strumenti, quale posto occupino all'interno del più ampio dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa e quali specificità normative e organizzative ne caratterizzino l'adozione da parte delle piccole e medie imprese: è a questo compito che si dedica il primo capitolo, che costruisce il quadro teorico e normativo di riferimento per l'intero lavoro. Su questa base è possibile affrontare la rassegna della letteratura empirica esistente, che il secondo capitolo organizza attorno ad alcuni assi tematici, individuando al proprio interno una lettura tanto ricca di evidenze positive quanto attraversata da una vena critica, che mette in discussione l'automatismo del rapporto tra certificazione e beneficio effettivo; da questa tensione nascono le domande di ricerca che orientano la parte empirica del lavoro.

Il terzo capitolo è dedicato ad un caso di studio, ricostruendo il percorso di certificazione di una PMI ligure attraverso le prospettive incrociate dei suoi principali attori interni. Poiché però la sola prospettiva aziendale rischia di restituire un'immagine parziale, circoscritta all'esperienza dei suoi rappresentanti direttamente coinvolti, il quarto capitolo allarga lo sguardo, integrando il punto di vista di due professionisti esterni che hanno nel tempo osservato una pluralità di piccole e medie imprese. Il quinto e ultimo capitolo, infine, raccoglie i fili dell'intero percorso di ricerca, discutendone il significato complessivo, i limiti metodologici e le possibili implicazioni pratiche.

CAPITOLO I: Le certificazioni socio-ambientali

Negli ultimi decenni il rapporto tra impresa e società ha subito una profonda trasformazione. Se per lungo tempo l'attività aziendale è stata misurata quasi esclusivamente in termini di performance economica e redditività oggi questa visione appare riduttiva e, in molti contesti, superata. Oggi le imprese sono chiamate a rispondere a un insieme sempre più ampio di aspettative, provenienti non solo dagli azionisti ma dalla più ampia platea di stakeholder con cui l'impresa interagisce (Freeman, 1984): non si chiede loro soltanto di generare valore per gli azionisti ma anche di contribuire attivamente al benessere delle comunità in cui operano, di ridurre il proprio impatto ambientale, di garantire condizioni di lavoro dignitose e di mantenere comportamenti eticamente coerenti lungo l'intera catena del valore.

In questo quadro la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o Corporate Social Responsibility (CSR), ha assunto un ruolo centrale tanto nella riflessione accademica quanto nelle strategie aziendali (Carroll, 1999). Contestualmente si è sviluppato un ampio ecosistema di standard, certificazioni e strumenti di verifica che consentono alle organizzazioni di rendere più strutturato, misurabile e credibile il proprio impegno in ambito sociale e ambientale (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). È bene precisare, in premessa, che l'universo delle certificazioni è assai più ampio di quanto qui rilevi: esistono infatti numerosi standard di natura squisitamente tecnica, dalla tenuta stagna delle tubazioni alla sicurezza dei giocattoli, dai requisiti costruttivi degli ascensori alla compatibilità elettromagnetica dei dispositivi elettronici, privi di qualsivoglia componente sociale o ambientale. Il presente lavoro si concentra esclusivamente sulle certificazioni socio-ambientali, come indicato anche nel titolo del capitolo: standard di sistema di gestione, primo fra tutti la ISO 9001, ma anche ISO 14001, ISO 45001, SA8000 ed EMAS, che attengono alla qualità, alla tutela ambientale, alla sicurezza sul lavoro e, più in generale, alla responsabilità sociale d'impresa. Tra questi la certificazione ISO 9001 rappresenta senza dubbio lo standard più diffuso a livello globale e il punto di riferimento principale attorno a cui ruota la presente analisi.

Il presente capitolo si propone di fornire al lettore il quadro teorico e operativo necessario per comprendere il fenomeno certificatorio nella sua complessità. Nella prima parte verrà esaminato il legame concettuale tra RSI e certificazione, ripercorrendo le principali tappe dell'elaborazione teorica sul tema e analizzando il ruolo che le

certificazioni svolgono come strumenti di comunicazione verso gli stakeholder. Nella seconda parte l'analisi si concentrerà sulla struttura del sistema di certificazione, approfondendo standard, organismi di accreditamento e modalità di rilascio, con l'obiettivo di chiarire in concreto cosa comporti per un'organizzazione intraprendere un percorso di certificazione. La terza parte, infine, sarà dedicata, nello specifico, alle piccole e medie imprese, analizzando sia le barriere che le opportunità legate all'adozione delle certificazioni in questo segmento produttivo.

1.1 Certificazioni e Responsabilità Sociale d'Impresa: un quadro teorico

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ha radici profonde nella storia del pensiero manageriale, ma è nel corso degli ultimi quarant'anni che ha conosciuto la sua elaborazione teorica più sistematica e la sua diffusione più capillare nelle pratiche aziendali. Oggi la RSI non è più vista come una semplice questione etica, ma come una vera scelta strategica che mette al centro dell'attività aziendale la gestione responsabile degli impatti economici, sociali e ambientali dell'impresa, andando ben oltre il semplice rispetto delle norme.

Le origini di questa riflessione risalgono almeno al 1953 quando l'economista americano Howard R. Bowen pubblicò Social Responsibilities of the Businessman, opera che Carroll (1999) ha identificato come il testo fondativo della moderna RSI. Bowen partiva da una constatazione semplice ma dirompente per l'epoca: le grandi imprese, per le dimensioni raggiunte e per l'influenza esercitata sulla vita delle comunità, non potevano più essere valutate esclusivamente in termini economici. Nella sua definizione la responsabilità sociale dei businessmen consisteva nell'obbligo " It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society" (Bowen, 1953, p. 6). Questa formulazione anticipava la complessità di un concetto destinato a diventare tra i più dibattuti dell'intera letteratura manageriale.

Il dibattito che seguì fu tutt'altro che lineare. Negli anni Sessanta e Settanta, la questione della responsabilità sociale delle imprese divenne terreno di scontro tra visioni radicalmente opposte. La posizione più critica fu articolata da Milton Friedman

(1970), il quale sosteneva che la sola responsabilità sociale di un'impresa fosse quella di aumentare i propri profitti, nel rispetto delle regole del gioco. Qualsiasi spesa aziendale a fini sociali non rispondente all'interesse degli azionisti costituiva, per Friedman, un uso improprio di risorse altrui. Questa posizione, pur ampiamente criticata e superata dalla letteratura successiva, ha avuto il merito di costringere i sostenitori della RSI a rafforzare e precisare le proprie argomentazioni teoriche.

La definizione che ha maggiormente influenzato il dibattito europeo sul tema è quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001, che descrive la RSI come "the voluntary integration of social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders" (Commissione Europea, 2001). Questa definizione mette in luce due elementi fondamentali: da un lato, la natura volontaria degli impegni assunti, che distingue la RSI dal mero rispetto degli obblighi normativi, e, dall'altro, la centralità delle parti interessate, ovvero di tutti quei soggetti che sono in grado di influenzare o di essere influenzati dall'attività dell'impresa.

Uno dei riferimenti bibliografici sulla RSI più citati e dibattuti è sicuramente il contributo fornito da Archie Carroll (1991). Nel suo modello piramidale l'autore identifica quattro livelli di responsabilità aziendale: alla base della piramide colloca la responsabilità economica, intesa come la necessità primaria di conseguire un profitto e creare valore economico; subito sopra si pone la responsabilità legale, ovvero il rispetto degli obblighi normativi. A queste si aggiungono la responsabilità etica, intesa come l'adozione di comportamenti equi e corretti anche in assenza di obblighi formali, e la responsabilità filantropica, che comprende le iniziative volontarie volte a favorire il benessere sociale. Il vero valore di questo modello è quello di mostrare come le dimensioni economica e sociale dell'impresa non siano necessariamente in contrasto, ma possano essere concepite come dimensioni complementari e sinergiche in grado di coesistere e rafforzarsi reciprocamente. Lo stesso Carroll, in una revisione del 2016, ha evidenziato come tale piramide non vada intesa in modo prettamente gerarchico, ma come una molteplicità di responsabilità che le imprese sono chiamate a gestire in modo simultaneo e integrato.

Un altro contributo essenziale è la stakeholder theory elaborata da Freeman (1984) nella sua opera “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, nella quale sostiene che il successo di lungo periodo di un'organizzazione dipende dalla capacità di

tenere conto degli interessi di tutti i soggetti con cui entra in relazione, non solo azionisti, ma anche dipendenti, fornitori, comunità locali, istituzioni. In quest'ottica, la responsabilità sociale non rappresenta un limite al perseguimento della logica del profitto, ma uno strumento necessario per la creazione di un valore duraturo nel tempo. Trascurare questi attori, infatti, esporrebbe l'impresa a rischi reputazionali, operativi e regolatori che possono comprometterne la competitività.

Carroll (1999), in una rassegna sistematica dell'evoluzione del concetto di RSI, ha mostrato come il campo si fosse progressivamente arricchito di contributi provenienti da tradizioni disciplinari diverse, dall'etica filosofica all'economia istituzionale, dalla sociologia delle organizzazioni al diritto, convergendo verso una concezione della RSI come gestione strategica delle relazioni con gli stakeholder nell'ambito di un sistema di valori socialmente condivisi. In questo quadro, la RSI non è più soltanto una questione di reputazione o filantropia: è un elemento costitutivo della strategia aziendale, con implicazioni dirette sulla capacità dell'impresa di creare valore nel lungo periodo.

È in questo contesto teorico che le certificazioni socio-ambientali trovano la loro collocazione più naturale. Come si vedrà nei paragrafi seguenti, la certificazione non è semplicemente un documento o un marchio: è uno strumento strategico attraverso cui l'impresa formalizza i propri impegni RSI rendendoli verificabili da terzi, comunica in modo credibile le proprie pratiche agli stakeholder e si inserisce in un sistema istituzionale di garanzie che conferisce al segnale una solidità che le dichiarazioni unilaterali non possono, per natura, offrire. In particolare, la ISO 9001, standard internazionale per i sistemi di gestione della qualità, si è affermata come uno dei principali canali di comunicazione verso gli stakeholder interni ed esterni, fungendo da segnale di affidabilità, trasparenza e impegno verso standard condivisi a livello internazionale (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013).

1.1.1 Dalla RSI alla certificazione: un percorso volontario

Il passaggio dalla semplice dichiarazione di principi alla loro formalizzazione attraverso strumenti certificabili rappresenta uno degli sviluppi più rilevanti nell'evoluzione della RSI come pratica manageriale. Per comprendere al meglio il significato di quest'affermazione è utile distinguere la certificazione dalle altre forme attraverso cui un'impresa può manifestare il proprio impegno sociale e ambientale

facendo riferimento in particolare al codice etico aziendale, alle politiche di sostenibilità, alle dichiarazioni di missione e ai report di sostenibilità volontari.

Il codice etico aziendale rappresenta storicamente uno dei primi e più diffusi strumenti di RSI. Come osserva Castellani (2015), "l'adozione di un codice etico rappresenta una prima risposta, da parte di un'organizzazione, all'esigenza di dare una dimensione etica e responsabile alla propria attività": si tratta di un documento che definisce i valori, i principi di condotta e le responsabilità dell'impresa nei confronti dei propri stakeholder, fungendo da punto di riferimento per tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione. Il codice etico non ha carattere prescrittivo in senso giuridico, ma costituisce un impegno morale e reputazionale che l'impresa assume pubblicamente. In quanto tale, esso si colloca all'interno del più ampio ecosistema degli strumenti di RSI, accanto al bilancio di sostenibilità, al marketing sociale e, appunto, alle certificazioni (Valore Sociale, 2024).

Accanto al codice etico, un ruolo altrettanto rilevante nell'ecosistema degli strumenti di RSI è svolto dai report di sostenibilità, attraverso cui l'impresa rendiconta periodicamente il proprio impegno e i propri risultati in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG). A differenza del codice etico, di natura prevalentemente dichiarativa e valoriale, il report di sostenibilità presenta un carattere maggiormente informativo e quantitativo, tipicamente strutturato attorno a indicatori di performance definiti da standard di rendicontazione internazionali, tra cui i più diffusi sono quelli elaborati dalla Global Reporting Initiative (GRI). Sul piano normativo, l'Unione Europea ha inizialmente ampliato in modo significativo l'obbligo di rendicontazione di sostenibilità con la Corporate Sustainability Reporting Directive (Direttiva UE 2022/2464, CSRD); tale perimetro è stato tuttavia ridimensionato in misura sostanziale dal pacchetto di semplificazione normativa «Omnibus I», che ha ricondotto l'obbligo alle sole imprese di grandi dimensioni (oltre 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato netto). Per la grandissima maggioranza delle PMI, pertanto, il report di sostenibilità resta uno strumento volontario, alla pari del codice etico: una circostanza che, come si vedrà nel paragrafo 1.3, incide direttamente sulle motivazioni e sulle modalità con cui le piccole e medie imprese si avvicinano agli strumenti di rendicontazione e certificazione socio-ambientale.

Un codice etico o una dichiarazione di valori costituiscono strumenti importanti di comunicazione aziendale, ma restano comunque espressioni formulate dall'impresa stessa: è l'organizzazione stessa che definisce i propri principi e dichiara di rispettarli. La certificazione introduce invece un controllo esterno: un organismo accreditato verifica se l'impresa rispetta i requisiti previsti dallo standard e, a seguito di tale valutazione, rilascia un riconoscimento formale. Questo meccanismo di verifica esterna è ciò che conferisce alla certificazione una credibilità che le dichiarazioni unilaterali non possono offrire, e che la rende particolarmente efficace come strumento di riduzione delle asimmetrie informative tra impresa e stakeholder (Terlaak & King, 2006).

La distinzione tra strumenti di autodichiarazione, come il codice etico o il bilancio di sostenibilità, e strumenti di verifica esterna, come le certificazioni accreditate, non è meramente tecnica: ha implicazioni strategiche rilevanti per il modo in cui gli stakeholder percepiscono e valutano l'impegno RSI dell'impresa. In un contesto in cui la credibilità delle dichiarazioni aziendali è sempre più messa in discussione dal fenomeno del greenwashing la presenza di una verifica indipendente assume un valore segnaletico crescente. Come ha evidenziato Moratis (2018), applicando la signalling theory al contesto degli standard RSI, la credibilità di un segnale dipende in larga misura dal costo che l'emittente sostiene per produrlo: più il segnale è costoso da replicare per chi non possiede le qualità dichiarate, più esso risulta affidabile per chi lo riceve.

Le motivazioni che inducono le imprese a intraprendere il percorso di certificazione sono molteplici e, secondo la letteratura, riconducibili a due grandi categorie: le spinte interne e quelle esterne. Sul piano interno, la certificazione risponde all'esigenza di migliorare l'organizzazione aziendale, rendere più efficienti i processi, ridurre le non conformità e promuovere una cultura orientata alla qualità e alla responsabilità. In questo caso, la scelta di certificarsi riflette una motivazione sostanziale: l'impresa riconosce nel percorso di certificazione un'opportunità concreta per rafforzare le proprie performance e ottimizzare il proprio assetto organizzativo. Sul versante esterno, le pressioni provengono principalmente dai clienti, in particolare i grandi committenti delle catene di fornitura, che sempre più frequentemente richiedono la certificazione come condizione per l'accesso ai propri bandi e contratti,, dalle pubbliche amministrazioni, dagli investitori istituzionali sensibili ai criteri ESG e, più in

generale, da un mercato che premia le imprese in grado di dimostrare concretamente la propria affidabilità e responsabilità (Bravi, Murmura & Santos, 2019).

Questa dualità motivazionale è al centro di un dibattito accademico che ha contrapposto due principali scuole di pensiero. Da un lato, vi sono coloro che interpretano la certificazione come uno strumento di miglioramento sostanziale delle performance aziendali, capace di produrre benefici concreti in termini di efficienza operativa, soddisfazione del cliente e riduzione degli impatti ambientali. Dall'altro, vi sono coloro che, facendo leva sulla teoria istituzionale, evidenziano il rischio di un'adozione meramente simbolica degli standard, finalizzata ad acquisire legittimità agli occhi degli stakeholder senza che si producano cambiamenti reali nelle pratiche organizzative; un fenomeno noto in letteratura come ceremonial adoption (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). La distinzione tra adozione sostanziale e adozione simbolica rappresenta pertanto uno dei temi centrali nella letteratura sulle certificazioni e assume particolare rilevanza quando viene analizzata nel contesto delle PMI, dove le caratteristiche organizzative e dimensionali possono incidere in modo significativo sulle modalità di adozione.

Dagli studi emerge che il valore della certificazione, sia come strumento di miglioramento interno sia come segnale rivolto all'esterno, dipende soprattutto dal modo in cui l'impresa affronta il percorso di implementazione. Le organizzazioni che considerano la certificazione un'opportunità strategica, coinvolgendo il personale e integrando i requisiti dello standard nelle pratiche aziendali, tendono a ottenere benefici concreti e duraturi. Al contrario, quando l'adozione si limita a un adeguamento formale della documentazione finalizzato esclusivamente al conseguimento del marchio, si incorre nel rischio di sostenere costi elevati senza coglierne i reali vantaggi.

1.1.2 Le certificazioni come strumento di comunicazione

Tra le diverse funzioni che la certificazione può assumere all'interno di un'impresa, quella comunicativa è probabilmente la più evidente. Il marchio di certificazione, presente nei documenti aziendali, nei prodotti o nei canali di comunicazione dell'impresa, trasmette un messaggio chiaro: l'organizzazione ha superato una verifica condotta da un soggetto indipendente e opera secondo standard

riconosciuti. Per questo motivo, la certificazione non rappresenta una semplice dichiarazione d'intenti, ma un segnale verificabile.

Questo aspetto è stato analizzato da diversi studi che hanno applicato la signalling theory al tema delle certificazioni. La teoria dei segnali, elaborata da Michael Spence nel 1973, spiega come, in presenza di asimmetria informativa, chi possiede informazioni nascoste invii segnali credibili all'altra parte per dimostrare la propria qualità ed evitare problemi di selezione avversa. Nel caso delle imprese, questa dinamica è particolarmente evidente: clienti, investitori e consumatori non hanno sempre gli strumenti per valutare direttamente la qualità dei processi interni, le pratiche di governance o l'effettiva sostenibilità di un prodotto. La certificazione riesce pertanto a ridurre la barriera dell'asimmetria informativa offrendo un'informazione che è stata verificata da un soggetto esterno e che, proprio per questo, risulta più affidabile.

Affinché il segnale sia efficace, esso deve possedere una caratteristica fondamentale: deve essere sufficientemente costoso da risultare non conveniente per le imprese che non possiedono effettivamente le qualità che intendono comunicare. È questo il concetto di segnale costoso introdotto da Spence e applicato al contesto delle certificazioni da Terlaak e King (2006) in riferimento specifico alla ISO 9001. Il costo della certificazione, in termini di risorse finanziarie, tempo manageriale, adeguamento organizzativo e mantenimento nel tempo, funge da barriera selettiva: solo le imprese che hanno effettivamente implementato un sistema di gestione della qualità adeguato sono incentivate a sostenere questi costi, preservando così l'affidabilità e la credibilità del segnale nel mercato.

Gli stakeholder che interpretano questo segnale sono numerosi. I clienti riconoscono nella certificazione una garanzia di affidabilità e continuità della qualità dei prodotti e dei servizi, soprattutto nei rapporti B2B, dove gli switching costs possono essere elevati e la qualità del fornitore incide direttamente sui processi aziendali. I fornitori possono utilizzare la certificazione come criterio di selezione dei partner commerciali, poiché essa semplifica il processo di valutazione e contribuisce a ridurre i costi di monitoraggio lungo la supply chain. Gli investitori, in particolare quelli orientati ai criteri ESG, tendono a considerare la presenza di certificazioni accreditate come un indicatore di solidità organizzativa e di una gestione più attenta del rischio. Infine, per le comunità locali e le istituzioni pubbliche la certificazione rappresenta un elemento di

garanzia riguardo alla sostenibilità delle pratiche adottate dall'impresa, al punto che viene spesso richiesta come requisito per l'accesso a contratti pubblici o a programmi di incentivazione.

Ritchie et al. (2024), in un'analisi sistematica del ruolo degli standard di qualità nella comunicazione della RSI, hanno mostrato come la certificazione diffonda i propri effetti non soltanto verso gli stakeholder diretti ma anche all'interno delle reti di fornitura e della cultura organizzativa, generando quello che Terlaak (2007) ha definito "order without law", un ordine organizzativo che non deriva da obblighi normativi ma da pratiche condivise e interiorizzate. In questa prospettiva, la scelta di quale standard adottare, e quando adottarlo, non è un atto neutro, ma una scelta strategica che riflette le priorità dell'impresa nei confronti del proprio ecosistema di portatori di interesse.

La funzione comunicativa della certificazione non si esaurisce, tuttavia, nella sua dimensione esterna. Sul piano interno, il processo che conduce alla certificazione, gap analysis, adeguamento dei processi, audit e formazione del personale, genera effetti organizzativi rilevanti favorendo una maggiore standardizzazione delle procedure e una più chiara definizione delle responsabilità. In questo senso, la certificazione si configura non soltanto come un segnale verso l'esterno, ma come un vero e proprio strumento di governance interna, capace di allineare i comportamenti dei diversi livelli dell'organizzazione attorno a obiettivi e standard condivisi.

Resta però aperta una questione tutt'altro che secondaria. Più gli standard si moltiplicano, più il segnale rischia di perdere forza: Moratis (2018) ha osservato come la proliferazione di marchi e certificazioni finisca per disorientare gli stessi stakeholder che dovrebbero beneficiarne, rendendo sempre più difficile distinguere chi si è davvero impegnato da chi si è limitato a ottenere un timbro. È una tensione reale, che le imprese che puntano sulla certificazione come strumento di comunicazione della sostenibilità non possono permettersi di ignorare, e che suggerisce la necessità di una riflessione più attenta su come il valore distintivo dei singoli standard venga effettivamente percepito dai diversi gruppi di stakeholder.

1.2 Il sistema di certificazione: standard, organismi e processo

Nel paragrafo precedente si è mostrato come le certificazioni rappresentino uno degli strumenti più efficaci attraverso cui le imprese formalizzano e comunicano i propri impegni di Responsabilità Sociale d'Impresa. Ma cosa rende credibile questo strumento? La risposta non risiede nel marchio in sé, né nella norma tecnica che lo definisce, bensì risiede nell'architettura istituzionale che sta dietro alla certificazione e che ne garantisce l'affidabilità. Poiché tutti gli organismi accreditati operano all'interno dello stesso sistema strutturato di controlli, verifiche e riconoscimenti reciproci, un certificato ISO 9001 rilasciato da un organismo italiano vale quanto uno emesso in Germania o in Giappone, senza bisogno di alcuna convenzione astratta. È dunque la struttura, e non il semplice marchio, a fare della certificazione un segnale credibile per il mercato e per gli stakeholder che vi fanno affidamento.

Il sistema si articola su tre livelli distinti e gerarchicamente connessi. Al primo livello si collocano gli organismi di normazione, che sviluppano e aggiornano gli standard tecnici di riferimento: l'ISO (International Organization for Standardization) a livello internazionale, l'UNI (Ente Italiano di Normazione) in Italia. Questi organismi non rilasciano certificazioni, ma definiscono le regole del gioco, ovvero i requisiti che le organizzazioni devono soddisfare e che gli organismi di certificazione sono chiamati a verificare. Al secondo livello operano gli enti di accreditamento che valutano e attestano la competenza, l'indipendenza e l'imparzialità degli organismi di certificazione: Accredia in Italia, UKAS nel Regno Unito, DAkkS in Germania, coordinati a livello europeo da EA (European Accreditation) e a livello globale dal GAC (Global Accreditation Cooperation), che dal 1° gennaio 2026 ha assorbito le funzioni precedentemente svolte dall'IAF (International Accreditation Forum) e dall'ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation). Al terzo livello, infine, si trovano gli organismi di certificazione che conducono gli audit presso le organizzazioni richiedenti e, in caso di esito positivo, rilasciano il certificato di conformità. Questa struttura piramidale garantisce la coerenza e la comparabilità internazionale del sistema perché ogni livello esercita un controllo sul livello inferiore e l'intero edificio poggia su accordi multilaterali di mutuo riconoscimento, stipulati in sede EA e GAC, che rendono equivalenti le certificazioni rilasciate in Paesi diversi (*Regolamento CE n. 765/2008*).

La credibilità di questo sistema non è un dato acquisito una volta per tutte ma il risultato di un equilibrio delicato tra indipendenza, competenza e trasparenza. Come hanno evidenziato Heras-Saizarbitoria e Boiral (2013) nella loro rassegna sistematica sui management system standards, la diffusione globale di questi strumenti, con oltre un milione e mezzo di certificazioni attive tra ISO 9001 e ISO 14001 soltanto, è stata possibile proprio grazie alla solidità istituzionale del sistema di accreditamento, che ha saputo garantire standard omogenei di affidabilità su scala planetaria. Al tempo stesso, questa stessa diffusione ha generato nuove tensioni: la crescente pressione commerciale sugli organismi di certificazione, la variabilità nel rigore degli audit e il rischio di adozioni puramente formali degli standard sono elementi che mettono alla prova la tenuta del sistema. Questi fenomeni hanno alimentato un dibattito accademico ancora aperto sull'effettiva qualità del segnale certificatorio e sulla capacità del sistema di distinguere le organizzazioni che hanno genuinamente migliorato i propri processi da quelle che si sono limitate a un adeguamento documentale (Boiral, 2012).

Per le piccole e medie imprese la comprensione di questa architettura istituzionale non è un esercizio puramente teorico: è una condizione necessaria per affrontare il percorso di certificazione con consapevolezza. Sapere a quale livello del sistema ci si rivolge, e con quale funzione, consente di orientarsi con maggiore sicurezza nella scelta dell'organismo di certificazione, di valutare criticamente la qualità del processo di audit e di comprendere il valore reale del certificato ottenuto. Non tutte le certificazioni sono uguali: la differenza tra un organismo accreditato e uno non accreditato, tra un audit condotto con rigore e uno svolto in modo superficiale, può fare la differenza tra un investimento produttivo e un costo senza ritorno (Castka & Corbett, 2015).

Nei paragrafi che seguono si analizzeranno, nell'ordine, il quadro normativo di riferimento con i principali standard socio-ambientali (1.2.1) e il processo concreto attraverso cui un'impresa consegue e mantiene la propria certificazione (1.2.2). L'obiettivo non è tanto fornire una trattazione tecnico-giuridica esaustiva, quanto restituire al lettore una mappa operativa del sistema certificatorio che permetta di comprendere il contesto istituzionale in cui si inserisce l'analisi empirica dei capitoli successivi.

1.2.1 Il quadro normativo e gli standard principali

Il panorama degli standard di certificazione socio-ambientale è oggi assai articolato e comprende strumenti differenziati per oggetto, ambito di applicazione e logica di funzionamento. Prima di descriverli analiticamente, è utile richiamare una distinzione fondamentale che attraversa l'intero campo: quella tra standard certificabili e standard non certificabili. I primi, come ISO 9001, ISO 14001 e SA8000, definiscono requisiti verificabili da un organismo terzo accreditato e possono dare luogo a un certificato formale; i secondi, come la ISO 26000 sulla responsabilità sociale, forniscono invece linee guida e orientamenti ma non sono pensati per la certificazione e non possono essere usati come base per audit di conformità (ISO, 2010). Questa distinzione non è meramente tecnica ma ha implicazioni strategiche di rilievo per le imprese che intendono comunicare in modo credibile i propri impegni di RSI: soltanto gli standard certificabili, infatti, offrono quel meccanismo di verifica esterna che, come si è visto nel paragrafo precedente, conferisce al segnale la sua credibilità.

La ISO 9001 è lo standard di riferimento principale della presente analisi e, per numero di certificazioni attive, lo standard di sistema di gestione più diffuso al mondo. La sua storia è significativa: pubblicata per la prima volta nel 1987 dal Comitato Tecnico ISO/TC 176, sulla base della precedente norma britannica BS 5750 del 1979, è stata successivamente aggiornata nelle edizioni 1994, 2000, 2008 e, da ultimo, 2015, ognuna delle quali ha segnato un'evoluzione significativa nell'approccio alla gestione della qualità (QualitiAmo, 2023). La revisione del 2000, in particolare, ha introdotto l'approccio per processi e il ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), mentre quella del 2015 ha aggiunto il concetto di pensiero basato sul rischio e ha sancito definitivamente l'applicabilità dello standard a qualsiasi tipo di organizzazione indipendentemente dalla sua dimensione e settore. Secondo i dati dell'ISO Survey 2024 elaborati da UNI (2025) al 31 dicembre 2024 risultavano attivi 1.474.118 certificati ISO 9001 a livello globale confermandosi di gran lunga lo standard più adottato tra tutti i sistemi di gestione. La norma non specifica requisiti per i prodotti o i servizi dell'organizzazione, bensì, per il sistema di gestione che li governa: essa richiede all'impresa di comprendere il contesto in cui opera e le aspettative delle parti interessate, di gestire i rischi e le opportunità in modo sistematico e di perseguire il miglioramento continuo delle proprie performance.

La ISO 14001, con 676.232 certificati attivi al 31 dicembre 2024 (UNI, 2025), disciplina i sistemi di gestione ambientale e rappresenta il naturale complemento della ISO 9001 per le imprese che intendano formalizzare il proprio impegno non soltanto verso la qualità dei processi ma anche verso la riduzione degli impatti ambientali della propria attività. Pubblicata per la prima volta nel 1996 e aggiornata nel 2004 e nel 2015 la norma fornisce un framework per l'identificazione, il monitoraggio e il miglioramento continuo delle performance ambientali richiedendo di definire una politica ambientale, di individuare gli aspetti e gli impatti ambientali significativi, di fissare obiettivi di miglioramento e di garantire la conformità ai requisiti legali applicabili. Come la ISO 9001 essa non stabilisce soglie di performance ambientale assolute ma impone all'organizzazione di migliorare continuativamente nel tempo. La crescente adozione congiunta di ISO 9001 e ISO 14001, facilitata dalla loro struttura comune ad alto livello (HLS, High Level Structure) introdotta nel 2015, ha reso i sistemi di gestione integrati una realtà sempre più diffusa in particolare tra le imprese di dimensioni medio-grandi.

La SA8000 (Social Accountability 8000), sviluppata da Social Accountability International (SAI) a partire dal 1997, è considerata lo standard certificabile più rilevante nell'ambito della responsabilità sociale in senso stretto. Essa definisce requisiti verificabili in materia di condizioni di lavoro e diritti dei lavoratori, tra cui il divieto di lavoro minorile e forzato, la libertà di associazione, la salute e sicurezza sul lavoro, la non discriminazione e il diritto a una retribuzione equa, e si applica principalmente alla gestione della catena di fornitura nelle industrie ad alto rischio. Sartor et al. (2016), nella loro rassegna sistematica della letteratura sulla SA8000, evidenziano come questo standard si distingua dagli altri per il suo focus esplicito sulla dimensione sociale della responsabilità d'impresa, laddove ISO 9001 e ISO 14001 si concentrano rispettivamente sulla qualità dei processi e sulla gestione ambientale. La SA8000 è particolarmente diffusa nei settori dell'abbigliamento, dell'elettronica e dell'alimentare, dove la pressione degli stakeholder e dei consumatori sulla filiera produttiva è più intensa.

Un cenno a parte merita la ISO 26000, pubblicata nel 2010 dopo un lungo processo di elaborazione che ha coinvolto rappresentanti di governi, organizzazioni non governative, industria, associazioni dei lavoratori e consumatori di oltre 150 Paesi. Come anticipato in apertura di paragrafo, la ISO 26000 non rientra tra gli standard certificabili descritti finora: come precisa esplicitamente ISO (2010), essa "is not a

management system standard and is not intended or appropriate for certification purposes or regulatory or contractual use". Si tratta piuttosto di una guida, articolata attorno a sette principi fondamentali di responsabilità sociale (accountability, trasparenza, comportamento etico, rispetto degli interessi degli stakeholder, rispetto della legalità, rispetto delle norme internazionali e rispetto dei diritti umani) e sette temi centrali, che le organizzazioni possono utilizzare per orientare le proprie politiche di RSI. La sua natura non certificabile la distingue strutturalmente dagli altri standard e spiega, almeno in parte, perché la sua adozione, in particolare da parte delle PMI, sia rimasta più limitata rispetto agli standard certificabili. Come ha osservato Moratis (2018), applicando la signalling theory al caso della ISO 26000, l'assenza di un meccanismo di verifica esterna ne riduce significativamente il valore come segnale credibile verso gli stakeholder, configurandola più come uno strumento di orientamento interno che come uno strumento di comunicazione verso l'esterno.

La certificazione B Corp, rilasciata dall'organizzazione non profit B Lab, si distingue strutturalmente da tutti gli standard ISO per la sua natura olistica e per il diverso approccio di valutazione adottato. Mentre gli standard ISO certificano la conformità di un sistema di gestione a requisiti predefiniti, la certificazione B Corp valuta complessivamente l'impatto dell'impresa in cinque aree: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti. La valutazione avviene attraverso un assessment quantitativo, il B Impact Assessment, che assegna un punteggio complessivo; solo le organizzazioni che superano una soglia minima (attualmente 80 punti su 200) e che modificano il proprio statuto per includere esplicitamente gli interessi di tutti gli stakeholder possono ottenere la certificazione. Fonseca et al. (2022), in uno studio comparativo su 701 aziende, mostrano come B Corp e ISO 9001/14001 rappresentino percorsi complementari più che alternativi verso la sostenibilità, con differenze significative in termini di settore di appartenenza, dimensione aziendale e motivazioni sottostanti all'adozione: le B Corp tendono a concentrarsi in settori dei servizi ad alta intensità di valori, mentre le certificazioni ISO dominano nel manifatturiero e nelle filiere di fornitura.

La governance internazionale di questi standard è affidata alla struttura gerarchica descritta nell'introduzione al presente paragrafo. Vale la pena sottolineare che il processo di sviluppo e revisione degli standard ISO segue una procedura di

consenso strutturata che coinvolge i comitati tecnici nazionali dei Paesi membri: nel caso della ISO 9001, il Comitato Tecnico ISO/TC 176 è responsabile della norma e delle sue revisioni periodiche, con la prossima edizione della ISO 9001:2025 attualmente in fase di finalizzazione. Questo processo garantisce che gli standard riflettano le esigenze e le best practice internazionali, ma comporta anche tempi di aggiornamento necessariamente lunghi, che possono ridurre la reattività degli standard ai cambiamenti rapidi del contesto economico e tecnologico (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013).

Sul piano del contesto normativo italiano la diffusione delle certificazioni ha ricevuto impulsi sia normativi che di mercato. Sul versante normativo l'obbligo di certificazione ISO 9001 per le imprese del settore delle costruzioni che intendano partecipare a gare d'appalto pubbliche, introdotto con il *D.P.R. 207/2010* e confermato nel nuovo Codice dei Contratti Pubblici (*D.Lgs. 36/2023*), ha contribuito in modo determinante alla straordinaria diffusione dello standard in Italia.

Secondo i dati dell'ISO Survey 2022 elaborati da Accredia (2023), le imprese italiane con certificazione ISO 9001 attiva erano 99.419, pari a circa il 12% del totale globale, con l'Italia al primo posto in Europa e al secondo nel mondo dopo la Cina.

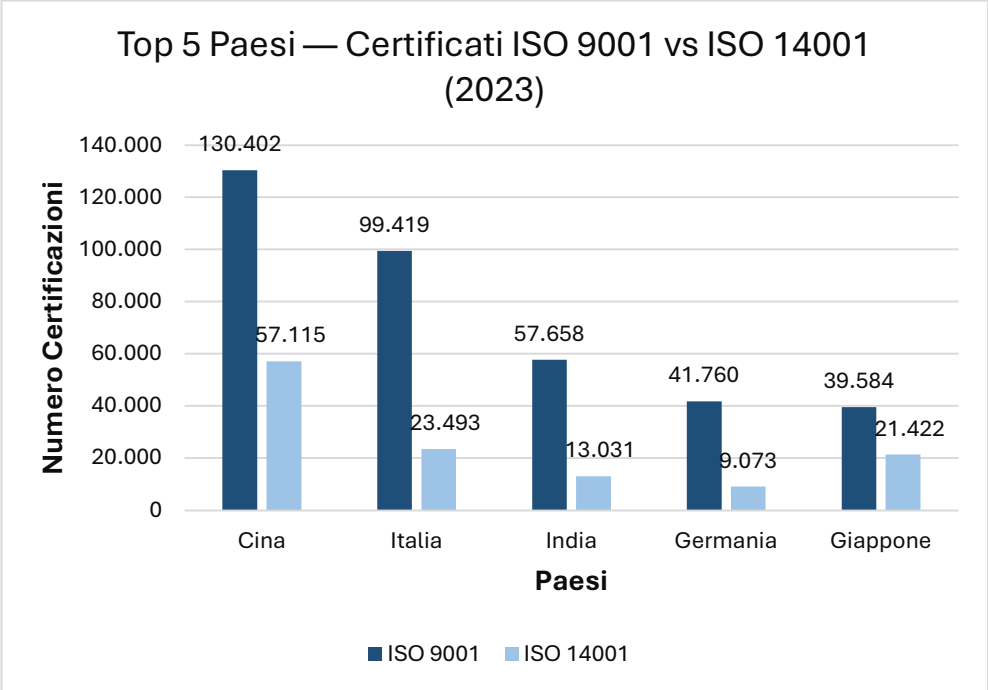


Figura 1.1. Certificati ISO 9001 attivi nei principali Paesi europei.

L'ISO Survey 2024 (Accredia, 2025) aggiorna questa cifra a oltre 166.000 certificati complessivi tra tutti gli standard di sistema di gestione, confermando il primato europeo dell'Italia. Sul versante di mercato, la crescente integrazione delle PMI italiane nelle catene di fornitura internazionali e la sensibilità crescente verso i criteri ESG hanno spinto molte imprese ad adottare le certificazioni come strumento di accesso a nuovi mercati e di differenziazione competitiva.

1.2.2 Il processo di certificazione

Conseguire una certificazione di sistema di gestione non è un evento puntuale, ma un processo articolato in fasi distinte. Il percorso impegna l'organizzazione per un periodo che può andare da pochi mesi a oltre un anno, a seconda delle dimensioni aziendali, della complessità dei processi e del grado di preparazione iniziale. Coglierne la concreta dimensione operativa è essenziale per valutarne le implicazioni in termini di risorse, cambiamenti organizzativi e valore generato; e diventa ancora più rilevante quando si esaminano le specificità delle piccole e medie imprese, alle quali è dedicato il paragrafo 1.3. Le fasi principali del percorso sono riconducibili a uno schema consolidato nella letteratura e nella prassi professionale: gap analysis, progettazione e implementazione del sistema di gestione, audit interni, audit di certificazione e mantenimento nel tempo.

La fase inaugurale del percorso è rappresentata dalla gap analysis, o analisi degli scostamenti, ovvero una valutazione sistematica dello stato attuale dei processi aziendali rispetto ai requisiti dello standard che si intende adottare. Come illustra QualitiAmo (2024), la gap analysis ha lo scopo di esaminare le attività implementate dall'organizzazione distinguendo tra ciò che la norma richiede e non è stato ancora formalizzato, ciò che non viene ancora fatto e ciò che è definito ma non applicato in modo efficace. È importante sottolineare che, nella maggior parte dei casi, le organizzazioni già rispettano in modo informale buona parte dei requisiti della ISO 9001: ispezionano i prodotti, gestiscono i reclami dei clienti, formano il personale. Il problema non è tanto il "fare", quanto il "documentare e connettere": i processi esistono ma non sono scritti, i dati esistono ma non sono organizzati in modo tracciabile, le attività di qualità sono reali ma non sono collegate tra loro in un sistema coerente (Guardian Certification, 2026). I risultati della gap analysis alimentano la redazione di

un piano d'azione dettagliato, che stabilisce priorità, responsabilità, risorse e tempistiche degli interventi correttivi, e costituiscono il punto di partenza per la progettazione del sistema di gestione. È in questa fase che emerge con maggiore chiarezza l'entità dello sforzo necessario per ottenere la certificazione, consentendo all'impresa di pianificare con realismo tempi e risorse.

Sulla base delle risultanze della gap analysis, l'organizzazione avvia la fase di progettazione e implementazione del sistema di gestione. Questa fase comprende la mappatura e la formalizzazione dei processi aziendali, la redazione della documentazione di sistema, politica della qualità, obiettivi, procedure operative, istruzioni di lavoro, registrazioni, la formazione del personale coinvolto e l'introduzione di meccanismi di monitoraggio e misurazione delle performance. Il coinvolgimento attivo dell'alta direzione è, in questa fase, una condizione imprescindibile: senza un impegno esplicito e continuativo del vertice aziendale, l'implementazione del sistema di gestione rischia di ridursi a un esercizio meramente documentale, privo di effettiva ricaduta organizzativa. Fonseca e Domingues (2018), nel loro studio empirico sulla transizione alla ISO 9001:2015 in organizzazioni portoghesi, identificano proprio nell'impegno della direzione e nel pensiero basato sul rischio i fattori critici di successo più frequentemente citati dalle imprese che hanno attraversato il processo con esito positivo.

In questa fase, molte organizzazioni, e in particolare le PMI, si avvalgono di un consulente esterno specializzato, che affianca l'impresa nell'interpretazione dei requisiti della norma, nella mappatura dei processi e nella redazione della documentazione. Il ricorso alla consulenza esterna non è obbligatorio, ma è diffuso soprattutto nei casi in cui l'organizzazione non disponga internamente di competenze specifiche sugli standard di sistema di gestione. La consulenza esterna ha però un costo non trascurabile: secondo le stime disponibili nella letteratura professionale, per le organizzazioni di piccole dimensioni i costi di consulenza per un progetto di certificazione ISO 9001 possono variare da alcune migliaia a decine di migliaia di euro, a seconda della complessità del sistema e dell'esperienza del consulente (MG Environmental Consulting, 2024). Questo elemento contribuisce a spiegare perché, nelle PMI, il processo di certificazione sia spesso percepito come un investimento significativo, con un rapporto costi-benefici non sempre immediatamente evidente, un tema che sarà approfondito nel capitolo 2.

Una volta implementato il sistema di gestione, l'organizzazione conduce un ciclo completo di audit interni, verifiche di prima parte, per accertare la conformità del sistema ai requisiti dello standard e per identificare eventuali non conformità residue prima di sottoporsi all'audit di certificazione vero e proprio. Gli audit interni costituiscono, nella logica del ciclo PDCA su cui si fondano tutti i principali standard ISO, la fase di "Check": essi alimentano il processo di riesame della direzione, nel corso del quale il vertice aziendale valuta l'adeguatezza, l'efficacia e le opportunità di miglioramento del sistema di gestione. Questo momento di riflessione strutturata è tra i contributi più significativi che il processo certificatorio offre anche alle organizzazioni che lo affrontano per la prima volta, poiché obbliga il management a guardare i propri processi dall'esterno, con gli occhi di un valutatore, prima ancora che arrivi l'auditor esterno.

L'audit di certificazione è condotto da un organismo di certificazione accreditato ed è strutturato in due stadi distinti. Nel primo stadio, detto anche audit documentale o readiness review, l'auditor esamina la documentazione del sistema di gestione e verifica la preparazione organizzativa dell'impresa: valuta la completezza e la coerenza del sistema documentale, verifica il rispetto dei requisiti cogenti applicabili e definisce il piano per il secondo stadio. In questa fase, l'auditor non verifica ancora l'implementazione concreta del sistema, ma valuta se l'organizzazione è pronta per affrontare il secondo stadio: se emergono lacune documentali significative, il secondo stadio può essere posticipato. Nel secondo stadio, l'audit in loco, l'auditor verifica, attraverso interviste al personale, osservazioni dirette delle attività e analisi delle registrazioni, che le procedure documentate siano effettivamente applicate e che il sistema di gestione produca i risultati attesi. Come sottolinea la letteratura professionale (Advisera, 2023), mentre il primo stadio accerta che il sistema sia progettato secondo la norma, il secondo verifica che esso sia davvero implementato e vissuto nella quotidianità operativa, una distinzione fondamentale che riflette il cuore del dibattito accademico tra adozione sostanziale e adozione simbolica discusso nel paragrafo 1.1.1. Le eventuali non conformità rilevate nel corso del secondo stadio devono essere chiuse dall'organizzazione mediante azioni correttive documentate e verificate prima che l'organismo di certificazione possa procedere al rilascio del certificato (Fonseca et al., 2019).

Il certificato ha validità triennale ed è soggetto a un regime di sorveglianza periodica che prevede, nel corso del triennio, almeno due audit di sorveglianza annuali, comunemente denominati "Vis 1" e "Vis 2", finalizzati a verificare il mantenimento della conformità e la continuità del miglioramento. Al termine del ciclo triennale, l'organizzazione si sottopone a un audit di rinnovo che prevede una verifica completa di tutti i requisiti dello standard, avviando un nuovo ciclo di tre anni. Questo regime di verifica continua è ciò che distingue la certificazione da una valutazione una tantum e che ne garantisce la rilevanza informativa nel tempo: il marchio di certificazione comunica agli stakeholder non soltanto che l'impresa ha rispettato i requisiti dello standard in un dato momento, ma che continua a farlo nel tempo sotto la supervisione di un organismo indipendente (Sistemi e Consulenze, 2025).

Dal punto di vista delle risorse impegnate, il processo di certificazione comporta costi che variano significativamente in funzione della dimensione aziendale, della complessità del sistema da implementare, del numero di siti e del Paese in cui l'organizzazione opera. Per le piccole imprese con meno di 50 dipendenti, i costi complessivi del percorso di certificazione, inclusi consulenza, audit iniziale e prime sorveglianze, possono orientativamente collocarsi in una fascia che va da alcune migliaia a oltre venti-trentamila euro, a seconda della situazione di partenza e delle scelte operative adottate (British Assessment Bureau, 2025; MG Environmental Consulting, 2024). A questi costi diretti si sommano quelli indiretti, spesso sottovalutati: il tempo del personale dedicato alle attività di implementazione, formazione e gestione del sistema, la distrazione dal core business durante la fase più intensa del percorso, e il costo opportunità legato al coinvolgimento del management. Per le grandi imprese, questi oneri sono generalmente assorbibili nel quadro di una strategia di sviluppo organizzativo più ampia; per le PMI, invece, possono rappresentare un ostacolo non trascurabile, tanto da spingere alcune di esse a rinunciare alla certificazione o ad abbandonarla dopo averla ottenuta, come si analizzerà in modo approfondito nel capitolo 2.

Sul piano delle tempistiche, il percorso di certificazione richiede in media tra i tre e i dodici mesi dalla decisione di avviare il processo all'ottenimento del certificato, con variazioni significative in funzione del livello di maturità organizzativa di partenza e delle risorse dedicate. Le organizzazioni che dispongono già di processi strutturati e di

una cultura orientata alla qualità possono completare il percorso in tempi relativamente brevi; quelle che partono da un livello di formalizzazione molto basso, situazione frequente nelle micro e piccole imprese, necessitano di un periodo più lungo per implementare i cambiamenti organizzativi richiesti dalla norma (Kaizen ISO Consulting, 2026). Questa variabilità dei tempi è un elemento importante da considerare nella pianificazione strategica dell'impresa, poiché implica che la decisione di certificarsi non può essere improvvisata in risposta a una richiesta urgente del mercato, ma richiede una programmazione anticipata delle risorse e degli obiettivi.

1.3 Le certificazioni nelle PMI

Fin qui, la trattazione ha affrontato il fenomeno certificatorio in una prospettiva tendenzialmente generale, senza distinguere in modo sistematico tra le diverse tipologie di organizzazioni che lo attraversano. Eppure, il contesto in cui una certificazione viene adottata non è affatto irrilevante: le motivazioni, le difficoltà, i benefici e persino il modo in cui il processo certificatorio si svolge concretamente cambiano in misura significativa a seconda che ci si trovi di fronte a una grande impresa strutturata, con risorse dedicate e un management professionalizzato, oppure a una piccola o media impresa in cui le decisioni strategiche sono spesso nelle mani di una sola persona e le risorse disponibili sono, per definizione, limitate.

Le piccole e medie imprese rappresentano la spina dorsale del tessuto produttivo italiano ed europeo: secondo i dati più recenti diffusi da Eurostat (2025, dati riferiti al 2023), esse costituiscono il 99,8% del totale delle imprese attive nell'economia dell'Unione Europea, occupano il 63,5% degli addetti del settore privato e contribuiscono per il 51,4% al valore aggiunto complessivo generato dall'economia europea. In Italia, questa centralità è ancora più marcata: il nostro sistema produttivo è storicamente caratterizzato da una prevalenza di imprese di piccola dimensione, spesso a conduzione familiare, fortemente radicate nei distretti industriali locali e inserite in filiere di subfornitura che le mettono in contatto diretto con grandi committenti nazionali e internazionali.

La questione delle PMI e della RSI è stata oggetto di un filone specifico della letteratura accademica, che ha progressivamente evidenziato come le teorie e gli

strumenti sviluppati per le grandi imprese non siano direttamente trasferibili al contesto delle organizzazioni di piccola dimensione. Perrini (2006), in uno studio pionieristico sul caso italiano, ha argomentato che la ricerca sulla RSI nelle grandi imprese si fonda appropriatamente sulla stakeholder theory di Freeman, mentre la ricerca sulla RSI nelle PMI dovrebbe essere fondata sul concetto di capitale sociale: nelle piccole organizzazioni, la responsabilità sociale non è tipicamente il prodotto di strategie formali e strutturate, ma emerge in modo informale e relazionale dalla rete di legami fiduciari che l'imprenditore intesse con la comunità locale, i dipendenti, i clienti e i fornitori. Questa distinzione, tra RSI formale delle grandi imprese e RSI informale delle PMI, ha implicazioni dirette per il modo in cui si interpreta l'adozione delle certificazioni: quando una PMI si certifica, non sta semplicemente aggiungendo uno strumento formale a una strategia RSI già strutturata, sta spesso formalizzando per la prima volta pratiche e valori che fino a quel momento erano stati gestiti in modo implicito e relazionale.

È in questo contesto che la questione delle certificazioni nelle PMI acquista una rilevanza specifica e, per molti versi, problematica. Da un lato, le PMI sono spesso soggette alle stesse pressioni esterne che spingono le grandi imprese a certificarsi, richieste dei clienti, requisiti di accesso alle gare pubbliche, aspettative degli investitori. Dall'altro, dispongono di risorse strutturalmente inferiori per affrontare il processo e partono spesso da un modello organizzativo profondamente diverso da quello che la norma presuppone. Comprendere questa tensione è essenziale per valutare con realismo sia le politiche pubbliche di sostegno alla certificazione nelle PMI sia le strategie che le singole imprese possono adottare per massimizzare il valore del percorso certificatorio. È questa la prospettiva con cui i paragrafi che seguono analizzano il fenomeno, in preparazione all'analisi empirica dei capitoli 3 e 4.

1.3.1 Caratteristiche delle PMI e impatto sulla certificazione

Prima di analizzare le specificità del processo certificatorio nelle PMI è opportuno definire con precisione di cosa si parla quando si fa riferimento a questa categoria di imprese. La definizione di riferimento in ambito europeo è quella contenuta nella *Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE* che classifica le imprese in base a tre parametri: il numero di dipendenti, il fatturato annuo e il totale di

bilancio. In base a questi criteri sono considerate medie imprese quelle con meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro; piccole imprese quelle con meno di 50 dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro; microimprese quelle con meno di 10 dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio non superiore a 2 milioni di euro.

È importante sottolineare che la categoria delle PMI non è un insieme omogeneo: al suo interno coesistono realtà molto diverse che vanno dalla microimpresa artigiana a conduzione familiare all'azienda manifatturiera con decine di dipendenti e una struttura organizzativa relativamente articolata. Questa eterogeneità interna ha implicazioni dirette per l'analisi del fenomeno certificatorio: le sfide, le motivazioni e i benefici della certificazione variano significativamente in funzione della dimensione, del settore, della struttura proprietaria e del mercato di riferimento dell'impresa. Russo e Tencati (2009), in uno studio su un campione di 3.626 imprese italiane, hanno mostrato come le strategie RSI delle micro, piccole e medie imprese siano sistematicamente diverse da quelle delle grandi imprese: mentre le grandi organizzazioni tendono ad adottare strategie RSI formali e strutturate, con politiche scritte, rendicontazione pubblica e certificazioni,, le PMI privilegiano strategie informali fondate su relazioni personali, fiducia reciproca e senso di appartenenza alla comunità locale. Questa tendenza all'informalità non è necessariamente un limite: in molti casi riflette una forma autentica e radicata di responsabilità sociale che precede e sopravvive alle certificazioni formali.

Le PMI presentano una serie di caratteristiche organizzative che le distinguono strutturalmente dalle grandi imprese e che hanno un impatto diretto sulle modalità con cui esse si avvicinano alla certificazione. La più rilevante è probabilmente la centralità della figura dell'imprenditore: nelle PMI, e in particolare nelle microimprese e nelle piccole imprese, le decisioni strategiche, inclusa quella di avviare un percorso di certificazione, sono quasi sempre nelle mani del titolare o del management familiare. Jenkins (2006), nel suo studio sulle PMI socialmente responsabili nel contesto britannico, ha introdotto il concetto di *CSR champion* per descrivere la figura dell'imprenditore che, grazie alla propria motivazione personale e ai propri valori, diventa il motore principale dell'impegno sociale e ambientale dell'organizzazione.

Questo modello si applica con particolare pertinenza al processo di certificazione: quando l'imprenditore crede nel valore dello strumento e lo promuove attivamente il percorso di implementazione tende a essere più fluido, il coinvolgimento del personale più alto e i risultati più duraturi. Al contrario, quando la certificazione è percepita come un adempimento esterno imposto dal mercato, il rischio di un'adozione puramente formale è significativamente più elevato (Chiarini, 2019).

Una seconda caratteristica distintiva è la struttura organizzativa semplice e poco formalizzata: nelle PMI i processi aziendali sono spesso gestiti in modo informale, basandosi sulla conoscenza tacita dei singoli operatori più che su procedure documentate e standardizzate. Questa informalità ha un duplice effetto sul processo certificatorio. Da un lato, rende più onerosa la fase di implementazione del sistema di gestione, perché l'impresa deve non soltanto adeguarsi ai requisiti dello standard, ma anche formalizzare per la prima volta pratiche che fino a quel momento erano state tramandate oralmente o gestite per consuetudine. Dall'altro, proprio per questo motivo, il miglioramento organizzativo generato dalla certificazione può essere più profondo e trasformativo nelle PMI che nelle grandi imprese: formalizzare i processi, introdurre meccanismi di monitoraggio sistematico e sviluppare una cultura della qualità rappresentano per molte PMI un salto qualitativo di non secondaria importanza (Sfakianaki & Kakouris, 2020).

A queste specificità organizzative si aggiunge il tema delle risorse disponibili: le PMI dispongono di risorse finanziarie, umane e di tempo strutturalmente più limitate rispetto alle grandi imprese, e questa limitazione si riflette direttamente sulla capacità di affrontare il processo certificatorio. In termini manageriali, le PMI si caratterizzano per una *ridotta organizational slack*, ovvero una minore disponibilità di risorse in eccesso rispetto al minimo necessario per l'operatività corrente, che rende difficile dedicare personale, tempo e budget a progetti di miglioramento organizzativo di medio-lungo periodo come quelli richiesti dal processo di certificazione. I costi della certificazione, consulenza, audit, formazione, adeguamenti documentali, pesano in proporzione molto di più sul bilancio di una piccola impresa che su quello di una grande organizzazione. Analogamente, il tempo che il personale deve dedicare alle attività di implementazione e mantenimento del sistema di gestione è una risorsa scarsa in imprese dove spesso ognuno ricopre più ruoli contemporaneamente e dove non esiste una figura dedicata alla

gestione della qualità. Queste difficoltà sono ben documentate in letteratura: Bravi e Murmura (2021) mostrano come le microimprese abbiano le maggiori difficoltà a percepire i benefici della certificazione rispetto alle imprese di dimensioni maggiori, evidenziando costi relativi più elevati e una minore capacità di dedicare risorse interne al mantenimento del sistema.

Nel settore dei servizi, che è quello oggetto del caso empirico analizzato nel capitolo 3, queste difficoltà assumono connotazioni specifiche. A differenza del settore manifatturiero, dove i processi produttivi sono per natura più standardizzabili e documentabili, nelle imprese di servizi i processi sono spesso intangibili, personalizzati e fortemente dipendenti dalle competenze e dai comportamenti delle persone. La norma ISO 9001:2015 è stata progettata per essere applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione, ma la sua applicazione al settore dei servizi richiede un'interpretazione flessibile dei requisiti e un'attenzione particolare alla gestione delle competenze, alla soddisfazione del cliente e alla standardizzazione di processi che per loro natura presentano un elevato grado di variabilità. Questa complessità interpretativa è uno dei fattori che rendono particolarmente impegnativo il percorso di certificazione nelle PMI di servizi, aspetto che sarà esplorato in profondità nell'analisi del caso aziendale.

Non si deve tuttavia concludere che le PMI siano, per definizione, svantaggiate rispetto alle grandi imprese nel processo di certificazione. Alcune delle caratteristiche che apparentemente costituiscono ostacoli si rivelano, in determinate circostanze, veri e propri vantaggi. La struttura organizzativa semplice, ad esempio, rende più immediata la comunicazione interna e facilita il coinvolgimento del personale nel processo di implementazione, riducendo le resistenze al cambiamento che nelle grandi organizzazioni sono spesso più radicate e difficili da superare. Analogamente, la vicinanza tra vertice aziendale e operatori, tipica delle PMI, consente di implementare i cambiamenti organizzativi richiesti dalla certificazione con una velocità e una fluidità che le strutture burocratiche delle grandi imprese difficilmente riescono a eguagliare.

Questa specificità è stata progressivamente riconosciuta dalla stessa norma ISO 9001. Tra gli obiettivi espliciti della revisione in corso verso la ISO 9001:2026 vi è infatti quello di rendere lo standard più accessibile e chiaramente interpretabile per le PMI, ampliando l'Annex A con indicazioni pratiche pensate per le organizzazioni di piccola dimensione (ACS Registrars Italia, 2024). Questo segnale istituzionale

conferma che la questione dell'adeguatezza dello standard alle PMI non è un problema marginale, ma una questione sistemica che l'organismo di normazione stesso ha riconosciuto come prioritaria. Essa suggerisce inoltre la necessità di evitare letture troppo semplificate che interpretino la piccola dimensione come una condizione di svantaggio strutturale tout court: la relazione tra PMI e certificazione è complessa, ambivalente e profondamente dipendente dal contesto specifico in cui si realizza, un contesto che l'analisi empirica dei capitoli successivi si propone di esplorare in profondità.

1.3.2 Diffusione delle certificazioni nelle PMI italiane ed europee

Per comprendere appieno la portata del fenomeno certificatorio nelle PMI, è utile partire dai dati quantitativi disponibili sulla diffusione degli standard di sistema di gestione nel contesto italiano ed europeo. Come si è già osservato nel paragrafo precedente, l'Italia si distingue nel panorama internazionale per un numero di certificazioni ISO 9001 particolarmente elevato, posizionandosi stabilmente ai vertici della classifica europea e mondiale.

Questi numeri, già di per sé significativi, acquistano un rilievo ancora maggiore se si considera che la grandissima maggioranza delle imprese italiane certificate è costituita proprio da PMI. Il tessuto produttivo italiano è, come noto, composto quasi interamente da piccole e medie imprese, con una prevalenza marcata di micro e piccole imprese nel settore manifatturiero, nell'artigianato e nei servizi, e la diffusione delle certificazioni riflette necessariamente questa struttura. L'Osservatorio Accredia, realizzato con la consulenza tecnico-scientifica del Censis e il supporto di Manageritalia (Accredia, Censis & Manageritalia, 2011), ha peraltro evidenziato come le imprese certificate presentino nel tempo risultati sistematicamente migliori rispetto alle non certificate in termini di redditività del capitale e degli investimenti, con un ROI del 6,22% contro lo 0,1% delle non certificate, suggerendo che i benefici della certificazione siano concreti e misurabili anche per le realtà di piccola dimensione. Si tratta, occorre segnalarlo, di uno studio ormai risalente: sarebbe pertanto opportuno verificare, in fase di revisione finale, la disponibilità di un'edizione più recente dell'Osservatorio in grado di confermare o aggiornare questi dati.

Sul piano della distribuzione settoriale, i dati dell'ISO Survey mostrano come la certificazione ISO 9001 sia storicamente concentrata nei settori manifatturiero e delle costruzioni, quest'ultimo caratterizzato, come si è detto nel paragrafo 1.2.1, dall'obbligo di certificazione per l'accesso agli appalti pubblici, ma stia progressivamente estendendo la propria diffusione al commercio, ai servizi e alla pubblica amministrazione. Questa tendenza è particolarmente marcata in Italia, dove la spinta normativa nel settore delle costruzioni ha da un lato favorito una diffusione capillare dello standard, ma ha anche generato un numero significativo di certificazioni adottate in modo prevalentemente formale, senza che si producesse un reale miglioramento organizzativo. UNI (2025) segnala come questa evoluzione settoriale sia accompagnata da una crescente integrazione tra standard diversi: sempre più imprese italiane adottano sistemi di gestione integrati che combinano ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, segnale di una maturazione della cultura della qualità che va al di là del mero adempimento normativo.

Una novità rilevante del quadro normativo italiano riguarda il rapporto tra certificazione e appalti pubblici. Il nuovo Codice dei Contratti Pubblici (*D.Lgs. 36/2023*) e il successivo Parere ANAC 203/2025 hanno ridimensionato la prassi di usare la ISO 9001 come barriera d'ingresso automatica nelle gare, vietando che la qualità certificata diventi un requisito rigido quando non è strettamente pertinente all'oggetto del bando. Le certificazioni non hanno per questo perso rilevanza negli appalti, perché si stanno progressivamente spostando dai prerequisiti obbligatori ai criteri premiali e garantiscono punteggi tecnici aggiuntivi alle imprese certificate (IQE, 2025). Per le PMI il cambiamento ha implicazioni significative. Da un lato riduce la pressione coercitiva alla certificazione nel settore delle costruzioni, dall'altro ne aumenta il valore differenziale, che in un contesto premiale dipende ancora di più dalla qualità dell'implementazione e dalla percezione degli stakeholder.

A livello europeo il confronto tra i principali Paesi mostra differenze significative nella diffusione delle certificazioni, riconducibili sia a fattori strutturali, la composizione del tessuto produttivo, il peso del settore manifatturiero, la cultura della qualità, sia a fattori istituzionali, come la presenza di obblighi normativi settoriali. La Germania, seconda economia europea, presenta in termini assoluti un numero di certificazioni ISO 9001 nettamente inferiore a quello italiano, pur disponendo di un tessuto industriale di dimensioni comparabili. Questo dato suggerisce che la diffusione

capillare delle certificazioni in Italia dipenda in parte dalla specificità del contesto normativo nazionale, più che da una maggiore propensione intrinseca delle imprese italiane all'adozione volontaria degli standard. Spagna, Francia e Regno Unito mostrano invece dinamiche diverse, con una prevalenza delle certificazioni nei servizi e nella finanza rispetto al manifatturiero.

In Liguria, la regione in cui si colloca il caso aziendale analizzato nel capitolo 3, il tessuto produttivo è dominato da PMI dei settori dei servizi, del commercio, della cantieristica e delle attività portuali, molte delle quali inserite in filiere di fornitura nazionali e internazionali. In questo contesto la pressione alla certificazione esercitata dai grandi committenti industriali e dalle pubbliche amministrazioni è particolarmente intensa, e la ISO 9001 diventa spesso un requisito implicito per accedere ai contratti più rilevanti. Tale specificità territoriale rende la Liguria un terreno di analisi particolarmente interessante per il fenomeno certificatorio nelle PMI di servizi e aiuta a spiegare la scelta del caso empirico del capitolo 3.

Dal punto di vista dei trend temporali, la letteratura segnala un fenomeno di crescente interesse: accanto alla crescita complessiva del numero di certificazioni attive, si registra anche un aumento del tasso di abbandono, ovvero della quota di imprese che, dopo aver ottenuto la certificazione, scelgono di non rinnovarla. Chiarini (2019), in uno studio empirico su PMI manifatturiere italiane che hanno revocato la certificazione ISO 9001, identifica le principali cause di abbandono nei costi eccessivi del mantenimento, nella percezione di un beneficio decrescente nel tempo e nella difficoltà di sostenere il carico burocratico del sistema di gestione con le risorse interne disponibili. Questo fenomeno, che colpisce in modo sproporzionato le PMI rispetto alle grandi imprese, suggerisce che la semplice diffusione numerica delle certificazioni non sia di per sé sufficiente a garantire che lo strumento stia producendo i benefici attesi, e che occorra prestare maggiore attenzione alla qualità dell'adozione piuttosto che alla mera quantità dei certificati rilasciati.

Il fenomeno dell'abbandono introduce una domanda cruciale che attraversa l'intera presente ricerca: quando e perché la certificazione produce valore reale per le PMI, e quando invece si riduce a un onere burocratico privo di benefici concreti? La risposta a questa domanda non può emergere soltanto dall'analisi dei dati aggregati, ma richiede un'esplorazione qualitativa approfondita delle esperienze concrete delle

imprese, del percorso che le ha portate alla certificazione, delle difficoltà incontrate, dei cambiamenti organizzativi prodotti e della valutazione retrospettiva che ne danno i protagonisti. È precisamente a questa esplorazione che sono dedicati il capitolo 3, attraverso l'analisi di un caso aziendale specifico nel contesto ligure, e il capitolo 4, che integra la prospettiva dell'impresa con quella dell'auditor, portatore di una visione esterna e comparativa del fenomeno. I due sguardi combinati, quello di chi ha vissuto il processo dall'interno e quello di chi lo ha osservato dall'esterno su molte organizzazioni diverse, offrono insieme una comprensione del fenomeno certificatorio nelle PMI che né la letteratura teorica né i dati statistici, da soli, sono in grado di restituire.

In conclusione, il quadro che emerge dall'analisi dei dati sulla diffusione delle certificazioni nelle PMI italiane ed europee è quello di un fenomeno ampiamente diffuso ma non privo di zone d'ombra. L'Italia si distingue per numeri assoluti elevatissimi, ma una parte significativa di questa diffusione è riconducibile a spinte normative settoriali più che a una scelta strategica consapevole. La sfida per il sistema-Paese, e per le singole imprese, è trasformare la certificazione da adempimento formale a strumento genuino di miglioramento organizzativo e di creazione di valore, valorizzando appieno il potenziale che questo strumento offre anche alle realtà di piccola dimensione.

CAPITOLO II: Benefici, criticità e fattori di successo delle certificazioni socio-ambientali nelle PMI

Il primo capitolo ha ricostruito il quadro teorico e normativo entro cui si colloca il fenomeno certificatorio, illustrando il legame tra le certificazioni socio-ambientali e la Responsabilità Sociale d'Impresa, la struttura del sistema di accreditamento e le principali specificità che caratterizzano l'adozione degli standard nelle piccole e medie imprese. Il presente capitolo si propone di approfondire un secondo livello di analisi, spostando l'attenzione dal "cosa sono" le certificazioni socio-ambientali al "cosa producono" in termini di effetti concreti sulle organizzazioni che le adottano.

La letteratura empirica sul tema, sviluppatasi a partire dalla fine degli anni Novanta e tuttora in espansione, restituisce un quadro tutt'altro che univoco. Accanto a un consistente filone di studi che documenta benefici organizzativi, commerciali e reputazionali associati alla certificazione, esiste una letteratura critica che ne evidenzia i costi, le difficoltà applicative e il rischio di un'adozione meramente formale, priva di reali ricadute gestionali. Per rendere conto di questa complessità, il capitolo organizza la rassegna della letteratura attorno a quattro assi tematici, che costituiscono altrettante chiavi di lettura del fenomeno: i benefici interni, riconducibili ai processi, all'organizzazione e al personale; i benefici esterni, relativi al rapporto con il mercato, i clienti e gli stakeholder; le criticità e i limiti riscontrati nell'implementazione, con particolare attenzione alle specificità dimensionali delle PMI; e infine i fattori che ne condizionano il successo, ovvero le condizioni organizzative che permettono di trasformare la certificazione in un beneficio sostanziale piuttosto che simbolico.

La rassegna è stata condotta attraverso un processo di revisione sistematica della letteratura su database Scopus, con l'obiettivo di individuare gli studi più rilevanti e maggiormente citati sul tema, integrati da contributi recenti pubblicati negli ultimi cinque anni. Il perimetro tematico adottato, concordato con il relatore, comprende le principali certificazioni socio-ambientali applicabili al contesto delle PMI di servizi, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SA8000 ed EMAS, restando invece esclusi gli standard privi di una componente socio-ambientale, come la certificazione ISO 27001 relativa alla sicurezza delle informazioni. Ove possibile, è stata data priorità a studi

condotti su campioni di PMI europee e, in particolare, italiane, così da garantire una maggiore aderenza al caso di studio empirico approfondito nel capitolo successivo.

Nei paragrafi che seguono si darà conto, per ciascuno dei quattro assi individuati, degli elementi maggiormente ricorrenti e consolidati in letteratura, senza trascurare le posizioni divergenti o i risultati controintuitivi, che risultano spesso altrettanto istruttivi ai fini della presente analisi. Il capitolo si chiude con una sintesi complessiva della letteratura esaminata e con la formulazione delle domande di ricerca che guideranno l'indagine empirica.

2.1 Benefici interni delle certificazioni

I benefici interni rappresentano, tra i quattro assi tematici individuati, quello maggiormente documentato in letteratura, sia in termini di numero di studi disponibili sia di convergenza dei risultati. Con questa espressione si fa riferimento all'insieme degli effetti che la certificazione produce sull'organizzazione, sui processi operativi e sul personale, a prescindere dalla loro visibilità verso l'esterno o dalla loro capacità di incidere direttamente sul posizionamento di mercato dell'impresa.

La ragione per cui questo filone di ricerca risulta il più sviluppato va ricercata, in primo luogo, nella matrice teorica da cui origina la certificazione ISO 9001 e, più in generale, gli standard di gestione socio-ambientale. Le prime versioni della norma ISO 9000 furono concepite come un primo passo verso l'adozione di pratiche di Total Quality Management (Escanciano et al., 2001; Gotzamani & Tsiotras, 2002), mentre le revisioni successive, in particolare a partire dalla versione del 2000, sono state interpretate dalla letteratura come una vera e propria codificazione dei principi del TQM (Martínez-Costa et al., 2009, citati in Mangiarotti & Riillo, 2014). Naveh & Marcus (2005) sintetizzano efficacemente questa prospettiva, definendo la certificazione, se correttamente implementata, "a springboard for rethinking the way in which a firm does business" (un trampolino di lancio per ripensare il modo in cui un'impresa opera), piuttosto che un mero adempimento formale. È proprio questa matrice teorica, la certificazione come strumento che rende esplicito, misurabile e trasferibile un patrimonio di conoscenza organizzativa in precedenza tacito o informale, a spiegare perché la ricerca empirica si sia concentrata in misura preponderante sugli effetti interni

piuttosto che su quelli di mercato, più difficili da isolare e da attribuire causalmente alla sola certificazione.

Questa lettura ottimistica, tuttavia, non è priva di contrappunti. Una parte della letteratura manageriale distingue tra un'implementazione sostanziale della certificazione, in cui le procedure formalizzate vengono effettivamente integrate nell'operatività quotidiana, e un'implementazione simbolica, in cui la certificazione resta un adempimento formale scarsamente collegato alle pratiche di lavoro reali (Christmann & Taylor, 2006). In questa seconda ipotesi, gli audit esterni finirebbero per verificare la conformità documentale del sistema di gestione più che la sua reale efficacia operativa (Boiral & Gendron, 2011), riducendo sensibilmente l'entità dei benefici interni attesi. Come si vedrà nel presente paragrafo, gran parte della letteratura empirica esaminata tende a confermare l'ipotesi dell'implementazione sostanziale, riscontrando benefici concreti e misurabili; non mancano tuttavia studi, discussi nel dettaglio nei paragrafi seguenti, che restituiscono un quadro più sfumato o apertamente contraddittorio, in particolare quando l'analisi si sposta dal piano dei processi operativi a quello, più delicato, degli effetti economico-finanziari.

Alla luce di queste premesse, i benefici interni riscontrati in letteratura vengono qui articolati in tre dimensioni. La prima riguarda il miglioramento dei processi e dell'efficienza operativa, ovvero l'effetto più immediato e più ampiamente documentato della certificazione, riconducibile direttamente alla sua funzione di standardizzazione. La seconda riguarda gli effetti economici della certificazione, costi, produttività e redditività, un ambito in cui la letteratura si presenta particolarmente ricca ma anche marcatamente divisa, al punto da restituire risultati non di rado contraddittori anche all'interno dello stesso studio. La terza, infine, concerne il coinvolgimento del personale e la cultura aziendale, dimensione più "soft" ma non per questo meno rilevante ai fini della presente analisi, dato il ruolo centrale che le risorse umane rivestono nelle PMI di servizi.

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Miglioramento organizzazione interna (generale)	X											X			X				X	
Standardizzazione/definizione procedure di lavoro	X	X					X						X			X			X	
Definizione responsabilità/ruoli del personale	X						X						X			X				
Riduzione improvvisazione (linee guida più chiare)	X						X													
Documentazione d'aiuto per nuovo personale	X															X				
Maggiore consapevolezza/attenzione alla qualità	X	X											X		X					
Maggiore consapevolezza dei problemi interni	X																			
Consapevolezza azioni preventive/correttive	X																			
Maggiore fiducia nella qualità aziendale	X						X													
Maggiore impegno/commitment verso il lavoro							X													
Miglioramento qualità prodotto/servizio	X	X	X	X														X		
Riduzione errori/difetti di produzione	X	X	X				X						X					X		
Miglioramento controllo di gestione	X											X	X		X					
Miglioramento affidabilità/gestione ordini di lavoro	X						X													
Coerenza/uniformità dei processi	X																			X

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Consistenza qualità di produzione		X																		
Miglioramento progettazione prodotto			X																	
Miglioramento pianificazione produzione			X																	
Miglioramento set-up macchine			X																	
Miglioramento ispezione parti/qualità in ingresso			X																	
Miglioramento gestione materiali			X																	
Miglioramento utilizzo tempo di produzione			X																	
Miglioramento gestione scorte/magazzino			X																	
Puntualità consegne (capacità operativa interna)			X	X			X													
Maggiore disciplina/ordine operativo			X																	
Riduzione lead time			X				X	X												
Soddisfazione lavorativa dei dipendenti		X	X				X						X		X		X			
Comunicazione management-dipendenti		X	X				X										X			
Morale dei dipendenti			X																	
Motivazione del personale			X							X										

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Coinvolgimento personale nella qualità		X	X										X		X	X				X
Miglioramento salute e sicurezza sul lavoro			X				X													
Riduzione turnover del personale					X															
Aumento salario dei lavoratori					X		X										X			
Aumento sistema di suggerimenti/proposte					X		X													
Assenteismo dal lavoro							X													
Riduzione costi (generale)		X	X	X	X		X				X		X					X		
Aumento produttività			X										X							
Aumento profitti/redditività			X	X																
Base/fondamento per percorso TQM			X																	
Base per altre certificazioni (es. ISO 14000)			X																	
Aumento rotazione scorte/magazzino (stock rotation)							X													
Miglior implementazione processi ambientali (analisi post-hoc, non auto-riportato)						X														
Miglioramento team spirit / spirito di squadra								X												
Riduzione conflitti tra staff								X												

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Riduzione sprechi (wastage)								X												
Miglioramento efficienza operativa (generale)								X					X							
Consapevolezza dipendenti su temi ambientali									X											
Ambiente di lavoro organizzato/pulito									X											
Riduzione consumo energia/materiali									X					X						
Riduzione generazione rifiuti									X					X						
Aumento consapevolezza ambientale (generale)										X										
Orgoglio di essere certificati (pride)										X										
Visibilità del commitment del management										X										
Sicurezza/policy e routine appropriate										X										
Miglioramento business (generale)											X									
Uso appropriato delle risorse											X									
Documentazione e standardizzazione procedure (conferma)											X									
Aumento consapevolezza qualità organizzativa (conferma)											X									
Tracciabilità di prodotto/processo													X							

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Riduzione consumo idrico														X						
Maggiore coinvolgimento/commitment del management (leadership)															X					
Miglioramento continuo di processo e prodotto/servizio															X					X
Focus su efficacia ed efficienza operativa															X					
Coinvolgimento dipendenti correlato al raggiungimento obiettivi di qualità (dato longitudinale, in calo dopo abbandono)																X				
Maggiore beneficio nelle PMI vs grandi imprese su affidabilità/difettosità (dato comparativo dimensionale)																		X		
Riduzione dipendenza dai singoli dipendenti (trasferibilità dei compiti grazie a documentazione)																			X	

Tabella 2.1. Benefici interni delle certificazioni: quadro di sintesi delle fonti esaminate.

2.1.1 Miglioramento dei processi e dell'efficienza operativa

La letteratura converge in modo pressoché unanime nel riconoscere che l'adozione di una certificazione socio-ambientale produce un effetto di standardizzazione e formalizzazione dei processi operativi. Diversi studi documentano come la certificazione imponga la definizione esplicita di procedure di lavoro, ruoli e responsabilità, riducendo il margine di improvvisazione gestionale (Quazi & Padibjo, 1998; Casadesús et al., 2001; Santos et al., 2011; Kakouris & Sfakianaki, 2018). Il dato trova conferma anche in contributi più recenti e metodologicamente più solidi: nello studio finlandese di Lepistö et al. (2022), condotto su un campione di 287 PMI, la dimensione dei processi risulta tra le poche a mostrare un miglioramento statisticamente significativo nelle imprese certificate rispetto a quelle non certificate, un risultato che rafforza la robustezza di questo filone di evidenza anche in un contesto di analisi quantitativa più recente e controllato.

A questo nucleo consolidato si affiancano benefici operativi più specifici, documentati prevalentemente da studi di matrice manifatturiera: il miglioramento della qualità di prodotto o servizio e la riduzione di errori e difetti (Brown et al., 1998; Koc, 2007; Santos et al., 2011), il miglioramento della pianificazione produttiva, della gestione dei materiali e della puntualità delle consegne (Brown et al., 1998; Casadesús et al., 2001). Si tratta, tuttavia, di benefici che provengono in gran parte da un numero ristretto di studi di matrice manifatturiera e risalenti alla fine degli anni Novanta o ai primi anni Duemila, e che vanno pertanto contestualizzati con una certa cautela rispetto al caso di studio della presente tesi, riguardante una PMI di servizi.

Un contributo particolarmente ricco su questo fronte è quello di Gotzamani (2010), che rafforza il quadro con dati quantitativi relativi al miglioramento continuo, al controllo di gestione e al focus su efficacia ed efficienza operativa, dimensione, quest'ultima, confermata anche da Lepistö et al. (2022) nella forma del cosiddetto continuous improvement, risultato significativamente più elevato nelle imprese certificate di piccola dimensione (5-49 dipendenti).

2.1.2 Effetti economici: costi, produttività e redditività

Se il miglioramento dei processi raccoglie un consenso pressoché unanime, lo stesso non si può dire per la ricaduta economico-finanziaria della certificazione, terreno

sul quale la letteratura esaminata restituisce un quadro dibattuto e, per alcuni aspetti, contraddittorio anche all'interno di uno stesso studio. Un primo gruppo di contributi documenta effetti economici positivi e diretti: Brown et al. (1998) e Koc (2007) rilevano un aumento della produttività e della redditività aziendale nelle imprese certificate, mentre Kakouris & Sfakianaki (2018) confermano, seppur con cautela, un incremento della produttività associato alla certificazione. Sul fronte dei costi, diversi studi riportano una riduzione percepita dai rispondenti: oltre a Quazi & Padibjo (1998) e a Casadesús & Giménez (2000), il dato più solido in termini quantitativi è quello di Casadesús et al. (2001), che rilevano come il 74% delle imprese certificate spagnole del proprio campione dichiari una riduzione dei costi operativi, a fronte di un ulteriore 50% che riporta anche un miglioramento della rotazione delle scorte di magazzino.

Accanto a questi risultati positivi, tuttavia, convive un filone di evidenze che ridimensiona sensibilmente l'entità del beneficio economico, quando non lo mette apertamente in discussione. Sia Brown et al. (1998) sia Koc (2007) non riscontrano, nei rispettivi campioni, un effetto statisticamente significativo sulla riduzione dei costi complessivi, mentre Bayati & Taghavi (2007) ottengono un risultato solo parzialmente significativo, dipendente dal test statistico utilizzato. Questi risultati non univoci suggeriscono che l'impatto economico della certificazione dipenda verosimilmente da fattori organizzativi, quali le dimensioni dell'impresa, il grado di maturità del sistema di gestione preesistente e le modalità concrete di implementazione, che la letteratura esaminata in questa sede non consente ancora di isolare con precisione, e che verranno ripresi nel paragrafo dedicato ai fattori di successo (§ 2.4). Un caso limite, che ridimensiona ulteriormente l'entità del beneficio economico atteso, è discusso nel paragrafo dedicato alle criticità (§ 2.3.1), dove un aumento dei costi di gestione della qualità viene esplicitamente documentato per una quota minoritaria del campione.

Nel complesso, la letteratura sugli effetti economici della certificazione conferma, a un livello più concreto e misurabile, la tensione teorica tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica richiamata in apertura del presente paragrafo. Ove la certificazione si traduca in un reale efficientamento dei processi, i benefici economici tendono a manifestarsi con chiarezza; ove invece si riduca a un adempimento prevalentemente documentale, i costi di mantenimento del sistema rischiano di non trovare una contropartita adeguata in termini di produttività o redditività. Questo

secondo scenario, per quanto minoritario nei campioni esaminati, costituisce un campanello d'allarme che sarà utile tenere presente nell'analisi del caso di studio empirico, trattandosi di un rischio concreto e non meramente teorico.

2.1.3 Coinvolgimento del personale e cultura aziendale

Anche su questo fronte la letteratura è piuttosto ricca, sebbene i risultati non siano sempre concordi. Un primo gruppo di evidenze converge su un effetto positivo della certificazione sulla consapevolezza e sulla cultura della qualità all'interno dell'organizzazione: una maggiore attenzione del personale verso i temi di qualità (Quazi & Padibjo, 1998; Gotzamani, 2010; Santos et al., 2011; Kakouris & Sfakianaki, 2018), un miglioramento della comunicazione tra management e dipendenti (Quazi & Padibjo, 1998; Brown et al., 1998; Casadesús et al., 2001; Merli et al., 2015) e, più in generale, un maggiore coinvolgimento del personale nei processi di qualità (Quazi & Padibjo, 1998; Brown et al., 1998; Kakouris & Sfakianaki, 2018).

Su quest'ultimo aspetto emerge, tuttavia, un'importante linea di cautela metodologica. Zimon & Dellana (2020), in un caso di studio longitudinale condotto su PMI di servizi polacche, mostrano come il coinvolgimento dei dipendenti tenda a calare progressivamente dopo l'abbandono della certificazione, un segnale indiretto ma robusto dell'esistenza di un legame causale tra i due fenomeni. Gotzamani (2010), al contrario, non riscontra un effetto statisticamente significativo della certificazione sul coinvolgimento del personale, mentre Lepistö et al. (2022) rilevano che tale beneficio si manifesta in modo significativo soltanto nel comparto industriale, non in quello dei servizi. Quest'ultimo dato assume una particolare rilevanza per la presente tesi, il cui caso di studio riguarda proprio una PMI del settore dei servizi.

Rispetto alla soddisfazione lavorativa, al morale e alla motivazione del personale, il quadro appare ancora più eterogeneo. Se alcuni studi rilevano miglioramenti su queste dimensioni (Brown et al., 1998; Casadesús et al., 2001; Merli et al., 2015), altri non trovano differenze significative (Brown et al., 1998, con riferimento alla motivazione; Kakouris & Sfakianaki, 2018) o riportano risultati addirittura peggiori nelle aziende certificate (Gotzamani, 2010, con riferimento alla soddisfazione lavorativa). Questa eterogeneità suggerisce che l'effetto della certificazione sulla dimensione motivazionale del personale sia più sensibile al contesto organizzativo e

settoriale rispetto agli effetti più "meccanici" osservati sui processi, e conferma l'importanza di non generalizzare in modo indiscriminato i benefici interni riscontrati in letteratura al caso specifico di una PMI di servizi.

2.2 Benefici esterni delle certificazioni

Se i benefici interni riguardano il modo in cui l'organizzazione funziona al proprio interno, i benefici esterni concernono invece il modo in cui essa viene percepita e trattata dal mercato: clienti, fornitori, concorrenti e, in alcuni casi, anche le autorità di regolazione. Si tratta di una categoria di effetti più difficile da isolare empiricamente rispetto a quelli interni, poiché l'andamento commerciale di un'impresa dipende da una molteplicità di fattori concomitanti di cui la certificazione costituisce solo una componente; ciò nonostante, la letteratura esaminata dedica a questo tema un'attenzione quasi pari a quella riservata ai benefici interni, segno di un interesse spiccatamente pratico e manageriale per la domanda se la certificazione "ripaghi" sul mercato, oltre che sul piano organizzativo.

Anche in questo caso la rassegna della letteratura viene articolata in tre dimensioni, corrispondenti a tre livelli distinti di interazione tra impresa e mercato. La prima riguarda la reputazione aziendale e la fiducia degli stakeholder, ovvero l'effetto più immediato e più diffusamente documentato, legato alla funzione segnaletica della certificazione. La seconda riguarda l'accesso ai mercati e il vantaggio competitivo, ambito in cui rientrano sia gli effetti sulla clientela sia le dinamiche, meno scontate, che si instaurano lungo la catena di fornitura. La terza, infine, riguarda l'impatto sulle performance aziendali in senso stretto, vendite, redditività e ritorno sugli investimenti, dimensione nella quale, come si vedrà, la letteratura più recente e metodologicamente più rigorosa tende a ridimensionare in modo significativo l'ottimismo degli studi più risalenti.

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Kakouris 18	Grözamann 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Miglioramento immagine/reputazione aziendale	X				X	X			X			X			X	X	X			
Aumento soddisfazione clienti	X	X	X	X			X				X		X							
Miglioramento servizio ai clienti	X	X					X													
Miglioramento relazioni con i clienti	X						X						X							X
Risposta più efficace alle richieste dei clienti	X						X													
Riduzione reclami/lamentele dei clienti	X						X	X												
Aumento acquisti ripetuti (repeat purchases)	X						X													
Miglioramento posizione competitiva	X		X	X		X										X				
Aumento numero di clienti	X		X					X							X	X				
Accesso a nuovi mercati (anche internazionali)	X		X				X					X					X		X	
Riduzione numero di audit dei clienti			X		X		X	X												
Aumento quota di mercato			X		X		X													
Aumento vendite complessive			X		X		X					X		X			X			
Vendite per dipendente			X				X													
Ritorno su vendite (return on sales)					X		X					X		X						

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Kakouris 18	Grözamann 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Ritorno su investimenti/asset (ROI/ROA)					X		X					X		X						
Miglioramento puntualità consegne (percepita da cliente)			X	X																
Maggiore flessibilità di volume/gamma prodotto			X																	
Capacità di rimanere sul mercato (business survival)			X																	
Fedeltà/retention del personale (segnale esterno)			X																	
Contratti più lunghi/grandi con clienti esistenti								X												
Relazioni con subappaltatori: richiesta certificazione a cascata								X												
Relazioni con subappaltatori: miglior rapporto								X												
Relazioni con subappaltatori: controlli più stringenti								X												
Conformità con la legislazione ambientale									X											
Uso razionale delle risorse naturali/promozione riciclo									X											
Benefici di mercato richiesti esplicitamente da alcuni clienti										X										
Riduzione documentazione richiesta dal cliente (grazie a certificazione)										X										
Partecipazione a gare d'appalto/tender												X								
Fiducia/coinvolgimento dei fornitori nella filiera (specifico SA8000)																X				

Elemento	Santos 11	Quazi 98	Brown 98	Koc 07	Casadesús 00	Agan 13	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Bayati 07	Kakouris 18	Grözamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Regulatory relief / semplificazioni amministrative (proroghe autorizzazioni, autocertificazione, sgravi fiscali)																		X		
Riduzione della frequenza delle ispezioni ambientali per le aziende certificate																		X		
Riduzione barriere tecniche/costi di conformità per l'export (certificazione come sostituto di standard nazionali)																			X	

Tabella 2.2. Benefici esterni delle certificazioni: quadro di sintesi delle fonti esaminate.

2.2.1 Reputazione aziendale e fiducia degli stakeholder

Il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale costituisce, tra tutti gli elementi censiti nella presente rassegna, uno dei più consolidati in assoluto: è documentato, in forme diverse, da praticamente tutti gli studi che affrontano il tema dei benefici esterni (Huarng, 1998; Casadesús & Giménez, 2000; Santos et al., 2011; Kakouris & Sfakianaki, 2018; Zimon & Dellana, 2020; Merli et al., 2015), e viene talvolta indicato dalle imprese stesse come una delle motivazioni primarie alla base della decisione di certificarsi, ancor prima che come un beneficio conseguito a posteriori (Agan et al., 2013). Il dato più solido in termini quantitativi proviene da Santos et al. (2016), che nel loro studio su imprese portoghesi certificate EMAS/ISO 14001 rilevano come l'82,3% del campione riconosca un miglioramento dell'immagine aziendale legato alla certificazione ambientale, un dato che testimonia come questo beneficio non sia circoscritto alla sola dimensione della qualità, ma si estenda in misura analoga alle certificazioni a carattere più propriamente ambientale.

Strettamente connesso alla reputazione è il miglioramento della relazione diretta con la clientela, che la letteratura articola in diverse componenti tra loro complementari: un aumento della soddisfazione dei clienti (Quazi & Padibjo, 1998; Brown et al., 1998; Koc, 2007; Bayati & Taghavi, 2007; Gotzamani, 2010; Santos et al., 2011), un miglioramento del servizio offerto e della relazione complessiva con il cliente (Gotzamani, 2010; Santos et al., 2011) e una riduzione dei reclami e delle lamentele. Su quest'ultimo punto Casadesús et al. (2001) forniscono un range quantitativo particolarmente ampio (tra il 58% e l'86% delle imprese del campione, a seconda dell'indicatore considerato), mentre Lee (1998) riporta un dato puntuale del 66%. Relativamente a questa dimensione, tuttavia, occorre segnalare il contributo di Lepistö et al. (2022), i quali, pur confermando un miglioramento significativo del "customer focus" nel campione complessivo e in quello industriale, non riscontrano lo stesso effetto nelle imprese di servizi finlandesi, un'indicazione di cautela particolarmente rilevante per il caso di studio della presente tesi.

Un ultimo elemento, più specifico delle certificazioni ambientali, riguarda la conformità legislativa: Santos et al. (2016) rilevano che l'82,3% delle imprese del proprio campione riconosce alla certificazione un ruolo nel garantire la conformità con la normativa ambientale vigente, mentre il 76,4% associa alla certificazione un uso più

razionale delle risorse naturali e una maggiore promozione del riciclo, benefici reputazionali che si intrecciano direttamente con la dimensione della sostenibilità ambientale. Due evidenze di segno opposto rispetto al quadro qui delineato, relative rispettivamente alla percezione dei clienti circa il carico documentale e ai comportamenti di acquisto lungo la filiera nonostante la certificazione, vengono discusse nel paragrafo dedicato alle criticità (§ 2.3.2 e § 2.3.3).

2.2.2 Accesso ai mercati e vantaggio competitivo

La seconda dimensione dei benefici esterni riguarda l'insieme di effetti che la certificazione produce sulla capacità dell'impresa di acquisire, mantenere ed espandere la propria base di clientela. Anche in questo caso il quadro complessivo è positivo: la certificazione viene associata a un miglioramento della posizione competitiva (Brown et al., 1998; Koc, 2007; Santos et al., 2011; Agan et al., 2013), a un aumento del numero di clienti e degli acquisti ripetuti (Lee, 1998, che riporta un 62% di nuovi clienti acquisiti; Santos et al., 2011; Casadesús et al., 2001, con percentuali comprese tra il 42% e il 75%) e a un più agevole accesso a nuovi mercati, inclusi quelli internazionali (Brown et al., 1998; Casadesús et al., 2001; Santos et al., 2011; Kakouris & Sfakianaki, 2018). Su quest'ultimo aspetto, tuttavia, la letteratura relativa a contesti extra-europei (Huarng, 1998, su un campione di PMI taiwanesi) e a contesti europei periferici (Kakouris & Sfakianaki, 2019, su PMI greche del settore alimentare) invita comunque a una lettura più cauta: entrambi gli studi registrano un effetto positivo ma debole sull'accesso ai mercati esteri, segnalando come le barriere all'internazionalizzazione delle PMI non vengano rimosse dalla sola certificazione.

Un filone di ricerca meno atteso, ma particolarmente rilevante per il caso di studio della presente tesi, riguarda le dinamiche che si instaurano lungo la catena di fornitura e nei rapporti con i subappaltatori. Lee (1998) offre su questo punto un contributo dettagliato, distinguendo diversi esiti possibili: da un lato la certificazione tende a propagarsi a cascata lungo la filiera, nel senso che le imprese certificate iniziano a propria volta a richiedere la certificazione ai propri fornitori (22% del campione), e i rapporti con i subappaltatori certificati risultano generalmente migliori (42%); dall'altro lato, però, la certificazione comporta anche controlli più stringenti nei confronti dei subappaltatori stessi (68%), a testimonianza di come il beneficio relazionale si

accompagni, quasi sempre, a un aumento del carico di verifica e controllo lungo la catena del valore. Un ulteriore beneficio operativo di rilievo, questa volta a vantaggio dell'impresa certificata, riguarda la riduzione del numero di audit richiesti direttamente dai clienti (Brown et al., 1998; Lee, 1998, che riporta un 30% di imprese con minori controlli esterni; Casadesús & Giménez, 2000; Casadesús et al., 2001): la certificazione, in altre parole, tende a sostituirsi in parte ai controlli di seconda parte che il cliente eserciterebbe altrimenti in autonomia.

Per una PMI come quella oggetto del caso di studio, attiva nella vendita e manutenzione di impianti antincendio, appare particolarmente rilevante un ulteriore elemento emerso dalla letteratura: la partecipazione a gare d'appalto e procedure di tender, per le quali la certificazione può costituire un requisito di ammissione o un criterio premiante (Kakouris & Sfakianaki, 2018). A questo si affianca il filone, più circoscritto ma peculiare del contesto italiano, del cosiddetto regulatory relief: Daddi et al. (2014) documentano come, nell'ambito di politiche di semplificazione normativa collegate a EMAS e ISO 14001, le imprese certificate possano beneficiare di proroghe nelle autorizzazioni, procedure di autocertificazione, sgravi fiscali (IRAP) e una minore frequenza delle ispezioni ambientali, un beneficio esterno di natura squisitamente istituzionale, distinto dalle dinamiche di mercato propriamente dette, ma non per questo meno concreto per l'impresa che ne beneficia.

2.2.3 Impatto sulle performance aziendali

La terza dimensione dei benefici esterni, relativa all'impatto della certificazione sulle performance economico-finanziarie complessive dell'impresa, è quella in cui la letteratura esaminata mostra la maggiore divaricazione tra studi meno recenti, basati su questionari autovalutativi, e studi più recenti, condotti con disegni di ricerca più rigorosi dal punto di vista metodologico. Gli studi di matrice più tradizionale riportano percentuali di beneficio molto elevate: Casadesús et al. (2001) rilevano che l'80% delle imprese certificate del proprio campione dichiara un aumento delle vendite complessive e un miglioramento del return on sales (ROS), mentre addirittura il 95% riporta un incremento del ritorno sugli asset (ROA). Si tratta, tuttavia, di dati autopercepiti dai rispondenti, non di misurazioni oggettive tratte da bilanci aziendali, un limite

metodologico che invita a una lettura cauta di queste percentuali particolarmente elevate.

Quando la letteratura più recente adotta disegni di ricerca più rigorosi, dati di bilancio anziché questionari, campioni di controllo non certificati, tecniche econometriche anziché semplici statistiche descrittive, il quadro cambia sensibilmente. Cândido et al. (2021), in un event-study condotto su 278 PMI portoghesi attorno all'evento della decertificazione ISO 9001, non riscontrano alcun effetto significativo della certificazione sul ROA, un effetto positivo ma debole sul ROS, e un effetto addirittura negativo sulla crescita delle vendite. Analogamente, Kakouris & Sfakianaki (2018) non trovano un effetto statisticamente significativo né sul ROS né sul ROA/ROI, mentre Huarng (1998) non riscontra un effetto significativo sulle vendite complessive. Questo pattern, benefici economico-finanziari ampiamente riportati dagli studi basati su questionari autovalutativi, ma che tendono a ridimensionarsi o a scomparire negli studi che utilizzano dati oggettivi e disegni di ricerca controllati, costituisce probabilmente l'indicazione più importante che emerge dalla rassegna della letteratura sui benefici esterni, e un monito metodologico di cui tenere conto nell'impostazione dell'analisi empirica del caso di studio.

2.3 Criticità e limiti delle certificazioni nelle PMI

I due paragrafi precedenti hanno restituito un quadro nel complesso favorevole all'adozione delle certificazioni socio-ambientali, sia sul piano interno sia su quello del rapporto con il mercato. Questo quadro, tuttavia, andrebbe frainteso se venisse letto come lineare o privo di condizioni: come si è anticipato in apertura del capitolo, una parte non trascurabile della letteratura manageriale distingue tra un'implementazione sostanziale della certificazione, capace di produrre i benefici sin qui descritti, e un'implementazione simbolica o meramente formale, nella quale il sistema di gestione certificato resta scollegato dall'operatività reale dell'impresa (Christmann & Taylor, 2006; Boiral & Gendron, 2011). Il presente paragrafo raccoglie ed esamina in modo sistematico gli elementi di criticità individuati dalla letteratura, che aiutano a comprendere sotto quali condizioni il secondo scenario, quello dell'implementazione simbolica, tende a prevalere sul primo, con particolare attenzione alle specificità delle piccole e medie imprese.

Le criticità riscontrate vengono qui organizzate in tre dimensioni. La prima riguarda i costi economici e l'impiego di risorse necessari per ottenere e mantenere la certificazione, una barriera che la letteratura individua come particolarmente gravosa per le PMI. La seconda riguarda la complessità organizzativa e il carico burocratico che l'implementazione del sistema di gestione comporta, con specifico riferimento alle difficoltà di coinvolgimento del personale e alla gestione della documentazione. La terza, infine, affronta direttamente il rischio della certificazione puramente formale, sintetizzando ed estendendo la tensione teorica richiamata in apertura del capitolo con evidenze empiriche dirette.

Elemento	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Costi elevati di certificazione			X	X					X	X					
Aumento dei costi nella fase iniziale (drawback esplicito)	X		X												
Mancanza di supporto agli investimenti (barriera esterna)			X												
Percezione che i benefici non superino i costi			X							X					
Risorse finanziarie/umane limitate (barriera strutturale PMI)				X							X				
Diseconomie di scala nell'implementazione EMS/QMS per le PMI				X											
Tempo richiesto per l'implementazione				X		X									
Competenze/expertise richieste (carenza interna)				X											
Difficoltà a motivare/coinvolgere il personale (employee buy-in)			X	X		X				X					
Difficoltà a cambiare la cultura aziendale			X	X											
Eccesso di documentazione/burocrazia percepita	X			X	X	X									
Scarsa formalizzazione/mancanza di strategie formali nelle PMI				X											
Identificazione di requisiti/aspettative post-certificazione (scope creep)				X											
Lungo lasso di tempo tra implementazione e benefici percepiti				X											
Disaccordi con l'ente certificatore/consulente esterno				X											

Elemento	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Certificazione percepita come mero marketing/formalità	X		X				X	X							X
Focus su gestione processi con scarsa enfasi su tecnologia (limite strutturale)		X													
Difficoltà nel migliorare relazioni con subappaltatori/fornitori		X													
Assunzione che la responsabilità ambientale comporti solo costi aggiuntivi				X											
Orientamento di breve termine delle PMI vs ritorno a medio-lungo termine				X											
Mancata integrazione tra strumenti/processi gestionali (rischio certificazione parziale)					X										
Rischio di implementazione 'minimalista'/ritualistica anche nella versione rivista dello standard								X							X
Rischio dei "shadow quality systems" (sistemi di qualità ombra)								X							
Decisione di rinnovo/abbandono economicamente irrilevante (event-study, nessuna differenza significativa di performance)									X						
Diluizione del vantaggio competitivo per la diffusione della certificazione tra i concorrenti (resource-based theory)									X						
Rimpianto post-abbandono: percezione a posteriori che la decisione fosse sbagliata										X					
Calo del coinvolgimento/disciplina dei dipendenti dopo l'abbandono della certificazione										X					
Peggioramento delle relazioni di supply chain dopo l'abbandono della certificazione										X					
Difficoltà nel coinvolgimento dei fornitori nella filiera (specifico SA8000, trasversale a tutte le dimensioni aziendali)											X				
Maggiore criticità del coinvolgimento del personale interno nelle imprese di dimensione maggiore											X				

Elemento	Casadesús 01	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Garengo 13	Kakouris 18	Graafland 18	Gotzamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Daddi 14	Kakouris 19	Lepistö 22
Eccessivo affidamento a consulenti esterni riduce il miglioramento qualitativo ottenuto												X			
Mancata consapevolezza degli obblighi di sorveglianza post-certificazione (per uso di consulenti esterni)												X			
Mancata conoscenza delle semplificazioni normative disponibili da parte delle PMI certificate (asimmetria informativa)													X		
Accesso limitato alle informazioni sul reale potenziale della certificazione (dipendenza da consulenti/passaparola)														X	
Aumento COSTI di gestione qualità (effetto negativo)	X														
Riduzione burocrazia del sistema qualità (esito)								X							
Aumento documentazione richiesta → insoddisfazione clienti (negativo)	X														
Percezione di svantaggio competitivo rispetto a concorrenti rimasti certificati (dato retrospettivo post-abbandono)										X					
Erosione del vantaggio competitivo internazionale con la diffusione della certificazione tra i concorrenti												X			
Persistenza di acquisti da fornitori non certificati nonostante la richiesta di certificazione (disillusione)														X	

Tabella 2.3. Criticità e limiti delle certificazioni nelle PMI: quadro di sintesi delle fonti esaminate.

2.3.1 Costi economici e impiego di risorse

I costi elevati legati all'ottenimento e al mantenimento della certificazione rappresentano la criticità più immediatamente riconosciuta dalla letteratura, riportata in forme diverse da praticamente tutti gli studi che affrontano il tema delle barriere all'adozione (Granly & Welo, 2014; Santos et al., 2016; Zimon & Dellana, 2020; Cândido et al., 2021). Il dato più significativo, in questo senso, proviene ancora da Santos et al. (2016): nel loro campione di imprese portoghesi certificate EMAS/ISO 14001, la mancanza di supporto finanziario agli investimenti necessari risulta la prima causa dichiarata di mancata certificazione (26,3% dei rispondenti), mentre un ulteriore 12,1% ritiene semplicemente che i benefici attesi non giustifichino i costi sostenuti, un dato di segno opposto, ma concettualmente affine, riscontrato anche da Zimon & Dellana (2020) tra le imprese che hanno successivamente abbandonato la certificazione. Sul fronte dei costi non pianificati, Casadesús et al. (2001) documentano come, per il 13% del proprio campione, l'implementazione abbia comportato un aumento dei costi nella fase iniziale superiore alle attese, un drawback esplicito confermato anche da Santos et al. (2016).

Questa barriera economica si intreccia strettamente con la limitatezza delle risorse, finanziarie e umane, che caratterizza strutturalmente le PMI rispetto alle imprese di maggiori dimensioni (Granly & Welo, 2014; Merli et al., 2015). Granly & Welo (2014), in una rassegna dedicata specificamente all'implementazione di sistemi di gestione ambientale nelle piccole imprese, individuano un insieme coerente di difficoltà correlate: diseconomie di scala nell'implementazione di sistemi di gestione pensati più per la grande impresa che per il contesto dimensionale ridotto delle PMI, un fabbisogno di tempo per l'implementazione spesso sottostimato, difficoltà confermata anche da Kakouris & Sfakianaki (2018), e una carenza di competenze ed expertise interne specificamente dedicate alla gestione del sistema di qualità o ambientale.

Un ultimo elemento, di natura più cognitiva che strettamente economica, merita di essere segnalato: Granly & Welo (2014) rilevano come, nella letteratura da loro esaminata, permanga spesso un'assunzione implicita, e potenzialmente fuorviante, secondo cui la responsabilità ambientale comporterebbe solamente costi aggiuntivi, senza alcuna contropartita economica. Questa assunzione si combina con un orizzonte temporale tipicamente di breve periodo che caratterizza il management delle PMI, in

evidente tensione con il ritorno economico della certificazione, che la letteratura sui benefici esterni (cfr. § 2.2) colloca generalmente in un orizzonte di medio-lungo termine. Questo disallineamento tra orizzonte decisionale e orizzonte del ritorno atteso costituisce, più che un costo in senso stretto, un vero e proprio ostacolo culturale alla decisione di certificarsi, particolarmente rilevante nel contesto delle PMI di piccole dimensioni.

A questo quadro si aggiunge un dato puntuale che ridimensiona ulteriormente l'entità del beneficio economico atteso: Casadesús et al. (2001) rilevano che, a fronte di un 74% di imprese che dichiara una riduzione dei costi operativi grazie alla certificazione, una quota minoritaria ma non trascurabile del campione (13%) riporta l'effetto esattamente opposto, ovvero un aumento dei costi di gestione della qualità legato al mantenimento del sistema certificato, una conferma diretta di come l'impatto economico della certificazione non sia univoco nemmeno all'interno di uno stesso contesto nazionale e settoriale.

2.3.2 Complessità organizzativa e carico burocratico

Se i costi economici rappresentano la barriera più visibile, la complessità organizzativa generata dall'implementazione del sistema di gestione costituisce, nella letteratura esaminata, la criticità più ricorrente e articolata. Un primo nucleo di difficoltà riguarda il personale: la letteratura documenta in modo diffuso la difficoltà di motivare e coinvolgere realmente i dipendenti nel nuovo sistema di gestione (Granly & Welo, 2014, che la individuano come la sfida principale nell'implementazione di ISO 14001; Santos et al., 2016; Kakouris & Sfakianaki, 2018; Zimon & Dellana, 2020) e, più in generale, la difficoltà di modificare in profondità la cultura aziendale preesistente (Granly & Welo, 2014; Santos et al., 2016). Merli et al. (2015), nel proprio studio su imprese italiane certificate SA8000, aggiungono un dato controintuitivo: la criticità del coinvolgimento del personale interno risulterebbe, seppur debolmente, maggiore nelle imprese di dimensione relativamente più grande all'interno del campione di PMI esaminato, a suggerire che la variabile dimensionale non operi in modo lineare su questo fronte.

Un secondo nucleo di criticità, strettamente connesso al primo, riguarda il carico documentale e burocratico imposto dal sistema di gestione certificato. L'eccesso di

documentazione viene segnalato come criticità sia da fonti quantitative (Casadesús et al., 2001) sia da rassegne della letteratura (Garengo & Biazzo, 2013; Granly & Welo, 2014) sia da casi di studio qualitativi (Kakouris & Sfakianaki, 2018), configurandosi come uno degli elementi più trasversalmente condivisi dell'intera rassegna. A questo si affiancano ulteriori difficoltà organizzative individuate da Granly & Welo (2014): la scarsa formalizzazione preesistente nelle PMI, che rende il salto verso un sistema documentato particolarmente impegnativo; un fenomeno di progressivo ampliamento, non pianificato, dei requisiti e delle aspettative rispetto al perimetro inizialmente concordato con l'ente certificatore, dinamica nota in letteratura manageriale come scope creep,; un lasso di tempo spesso lungo tra l'implementazione del sistema e la percezione concreta dei primi benefici, che può minare la motivazione del management nel breve periodo; e, non da ultimo, la possibilità di disaccordi con l'ente certificatore o con i consulenti esterni coinvolti nel processo. Un rischio strutturale connesso a questo insieme di difficoltà è segnalato da Garengo & Biazzo (2013): la mancata integrazione tra i diversi strumenti e processi gestionali dell'impresa può produrre una certificazione parziale, formalmente valida ma scarsamente coerente con il resto del sistema di gestione aziendale.

Infine, un terzo gruppo di criticità riguarda il ruolo, non sempre univocamente positivo, dei soggetti esterni coinvolti nel processo di certificazione. Huarng (1998) osserva come un eccessivo affidamento a consulenti esterni nella fase di implementazione tenda a ridurre il reale miglioramento qualitativo ottenuto dall'impresa, quasi "esternalizzando" un processo che dovrebbe invece produrre apprendimento interno. In modo complementare, Daddi et al. (2014) e Kakouris & Sfakianaki (2019) documentano un fenomeno di asimmetria informativa che caratterizza molte PMI certificate: una conoscenza limitata delle semplificazioni normative effettivamente disponibili, nel primo caso, e un accesso limitato alle informazioni sul reale potenziale della certificazione, spesso mediato unicamente da consulenti o dal passaparola tra imprenditori, nel secondo. Questi elementi suggeriscono che la complessità organizzativa della certificazione non derivi soltanto dal sistema di gestione in sé, ma anche dal contesto informativo, spesso povero, in cui le PMI si trovano a prendere le proprie decisioni al riguardo, un aspetto che verrà ripreso nel paragrafo dedicato ai fattori di successo (§ 2.4).

A questo insieme di criticità si aggiungono due riscontri puntuali che confermano, da angolazioni diverse, come il carico burocratico della certificazione possa tradursi in esiti indesiderati. Gotzamani (2010) rileva come la riduzione della burocrazia del sistema qualità, spesso attesa come beneficio della certificazione, non si realizzi nella pratica, un primo segnale di quella tensione tra benefici attesi e benefici effettivamente riscontrati che caratterizza il presente paragrafo. In modo analogo, Casadesús et al. (2001) segnalano come, per una parte del campione, l'aumento della documentazione richiesta dal sistema di gestione certificato abbia prodotto un effetto di segno opposto a quello atteso, generando una percezione di maggiore complessità e, in alcuni casi, insoddisfazione da parte dei clienti stessi.

2.3.3 Il rischio della certificazione formale

L'ultima dimensione delle criticità riprende direttamente, portandola alle sue conseguenze empiriche più dirette, la distinzione teorica tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica richiamata in apertura del paragrafo. Diversi studi documentano come la certificazione venga talvolta percepita, dalle imprese stesse o dai loro dipendenti, come un mero strumento di marketing piuttosto che come un reale strumento di gestione: Casadesús et al. (2001) riportano come un gruppo di imprese del proprio campione giudichi la certificazione "inadatta alle piccole imprese"; Santos et al. (2016) rilevano che il 21,2% delle imprese non certificate del proprio campione indica proprio questa percezione di formalità come seconda causa di mancata adozione, dopo la già richiamata carenza di supporto finanziario (cfr. § 2.3.1); Graafland (2018) e Gotzamani (2010) confermano, con approcci metodologici differenti, la persistenza di questo rischio anche in campioni più ampi ed eterogenei. Particolarmente significativo, in questo senso, è il contributo di Lepistö et al. (2022), che rilevano come, anche a seguito della revisione dello standard ISO 9001 nella versione 2015, pensata proprio per rafforzare l'orientamento sostanziale della certificazione, permanga un rischio di implementazione ritualistica, empiricamente confermato dall'assenza di differenze significative nelle dimensioni del Total Quality Management tra imprese certificate e non certificate nel settore dei servizi e nelle imprese di medie dimensioni.

Un concetto particolarmente efficace per descrivere questo fenomeno è quello di "shadow quality systems" (sistemi di qualità ombra, nella traduzione italiana), introdotto

da Gotzamani (2010) per indicare situazioni in cui l'impresa mantiene, parallelamente al sistema formalmente certificato, un insieme di pratiche operative informali e non documentate attraverso cui il lavoro viene effettivamente svolto, una sorta di doppio binario gestionale in cui la certificazione, più che guidare l'operatività, la accompagna dall'esterno senza realmente orientarla. Questa lettura trova una conferma empirica di grande rilievo nel già citato event-study di Cândido et al. (2021): il fatto che la decisione di rinnovare o abbandonare la certificazione ISO 9001 risulti, nel loro campione di PMI portoghesi, economicamente irrilevante ai fini della performance aziendale rappresenta un'evidenza diretta, e metodologicamente solida, in quanto basata su un disegno di ricerca quasi-sperimentale, del fatto che, per una parte non trascurabile delle imprese certificate, il sistema di gestione formale abbia un impatto minimo sulla sostanza dell'operatività aziendale. Gli stessi autori individuano inoltre, sebbene con cautela, un effetto di diluizione del vantaggio competitivo legato alla certificazione, riconducibile alla progressiva diffusione dello standard tra i concorrenti, una lettura coerente con la prospettiva della resource-based theory (Barney, 1991), secondo cui una risorsa ampiamente diffusa nel settore perde, quasi per definizione, la propria capacità di generare un vantaggio competitivo distintivo.

Un ultimo segnale di quanto il rischio della certificazione formale possa manifestarsi anche lungo la catena di fornitura è documentato da Kakouris & Sfakianaki (2019), che documentano un fenomeno di disillusione: nonostante la certificazione venga talvolta richiesta esplicitamente ai fornitori, permane in alcuni casi la prassi di acquistare da fornitori non certificati, il che ridimensiona l'effettiva capacità della certificazione di orientare le scelte di acquisto lungo la filiera.

Interessante, infine, è il dato che emerge dallo studio longitudinale di Zimon & Dellana (2020) sulle PMI di servizi polacche che hanno abbandonato la certificazione: nonostante le difficoltà e i costi associati al mantenimento del sistema, il 53% delle imprese intervistate giudica a posteriori la decisione di abbandono come sbagliata, un dato di rimpianto post-abbandono che si accompagna a un peggioramento, seppur debole, delle relazioni di filiera successive alla decertificazione. Questo risultato apparentemente paradossale, imprese che lamentano gli oneri della certificazione ma che, una volta abbandonata, ne rimpiangono gli effetti, suggerisce che il rischio della certificazione meramente formale non vada interpretato come un argomento a favore

dell'abbandono, quanto piuttosto come un invito a comprendere meglio le condizioni organizzative che permettono di trasformare un adempimento formale in un reale strumento di gestione: condizioni che costituiscono, non a caso, l'oggetto del paragrafo che segue.

2.4 Fattori che influenzano il successo della certificazione

L'ultimo asse tematico della rassegna riguarda le condizioni organizzative che permettono di trasformare la certificazione in un reale strumento di gestione, piuttosto che in un adempimento simbolico, la domanda, cioè, di quali fattori distinguano le imprese che riescono a trarre pieno beneficio dalla certificazione da quelle che invece ne sperimentano soltanto i costi. Si tratta, tra i quattro assi individuati, di quello più debole in termini di copertura bibliografica dedicata: la maggior parte della letteratura esaminata nei paragrafi precedenti si concentra infatti nel documentare la presenza o l'assenza di benefici e criticità, mentre relativamente pochi studi sono costruiti in modo specifico per isolarne i fattori predittivi, ricorrendo a disegni di ricerca più sofisticati, analisi di regressione, confronti tra sottogruppi, distinzione tra motivazioni primarie e secondarie, necessari per andare oltre la semplice descrizione degli effetti e indagarne le determinanti.

Il quadro, pur restando il più esile dei quattro, risulta in questa rassegna sensibilmente rafforzato da due contributi in particolare. Huarng (1998), pur riferendosi a un contesto extra-europeo e a uno standard ormai datato, offre la prima e più solida analisi statistica strutturata sui predittori dei benefici della certificazione, individuando nella motivazione attiva del management, nel grado di documentazione prodotto tramite gli audit interni e nella partecipazione attiva dei dipendenti tre fattori significativamente correlati, in un modello di regressione, ai benefici ottenuti dall'impresa. Kakouris & Sfakianaki (2019), dal canto loro, introducono un framework concettuale complementare, distinguendo tra motivazioni primarie e secondarie all'adozione e formulando un principio che ricorre, in forme diverse, in più punti della presente rassegna: la motivazione interna all'adozione tende a produrre un'implementazione più sostanziale della certificazione, mentre una motivazione puramente esterna, ad esempio la sola richiesta di un cliente, rischia di limitarsi a un'adozione simbolica, riallacciandosi

direttamente alla distinzione tra implementazione sostanziale e simbolica discussa nel paragrafo precedente (cfr. § 2.3.3). Le tre dimensioni in cui questi fattori vengono qui organizzati, leadership e coinvolgimento della direzione, risorse e competenze organizzative, pressioni esterne e contesto competitivo, vanno pertanto lette come una prima sistematizzazione di un campo di ricerca ancora in fase di consolidamento, più che come un quadro definitivo e maturo al pari di quelli presentati nei paragrafi precedenti.

Elemento	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Garengo 13	Graafland 18	Gotzamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Leadership/commitment del management	X		X	X		X						
Esperienza pregressa con altro sistema certificato (es. ISO 9001 come enabler per ISO 14001/EMS)			X									
Supporto di rete/gruppo di imprese (cooperazione, condivisione competenze)			X		X							
Supporto finanziario pubblico			X									
Formazione/training del personale	X											
Teamwork/coinvolgimento del personale nel processo	X							X				
Pressioni/aspettative dei clienti come leva di adozione efficace	X		X									
Consapevolezza/percezione dei rischi come motivatore interno		X										
Corrispondenza/compatibilità tra standard (es. ISO 9001-ISO 14001) riduce sforzo implementativo			X									
Facilitatori esterni/consulenti per trasferimento competenze				X								
Comunicazione interna del cambiamento a tutta l'organizzazione				X								
Coinvolgimento attivo del management nella decisione di certificarsi (correlato ai benefici ottenuti)						X						
Cultura della qualità/motivazioni originarie come fattore che condiziona l'esito del rinnovo (qualitativo)							X					
Implementazione di azioni concrete di compliance (procedure reclami, referenti designati), trasversale alla dimensione aziendale									X			
Motivazione attiva (miglioramento organizzativo + internazionalizzazione) come predittore statistico dei benefici										X		

Elemento	Lee 98	Santos 16	Granly 14	Garengo 13	Graafland 18	Gotzamani 10	Cândido 21	Zimon 20	Merli 15	Huarng 98	Kakouris 19	Lepistö 22
Grado di documentazione tramite audit interni correlato al miglioramento qualitativo										X		
Partecipazione attiva dei dipendenti correlata a incremento vendite e riduzione costi (analisi di regressione)										X		
Eccessivo affidamento a consulenti esterni privati riduce i benefici ottenuti (fattore negativo)										X		
Distinzione tra motivazioni primarie e secondarie: motivazioni esterne iniziali arricchite da benefici interni scoperti successivamente											X	
Motivazione interna → adozione più sostanziale (vs. meramente simbolica) della certificazione											X	X
Ricorso a un consulente/esperto ISO per comprendere il pieno potenziale prima di iniziare il percorso di certificazione											X	
Dimensione aziendale non influisce sulla classificazione delle motivazioni (PMI vs grandi imprese)											X	

Tabella 2.4. Fattori che influenzano il successo della certificazione: quadro di sintesi delle fonti esaminate.

2.4.1 Leadership e coinvolgimento della direzione

Il coinvolgimento diretto e il commitment della direzione aziendale emergono, pur nella scarsità relativa di studi dedicati, come il fattore più frequentemente richiamato in letteratura. Lee (1998) colloca la leadership e l'impegno del management al secondo posto tra dieci driver di qualità considerati rilevanti dai rispondenti del proprio studio, mentre Granly & Welo (2014) lo individuano come un fattore abilitante chiave nell'implementazione di sistemi di gestione ambientale nelle piccole imprese, riconducibile in particolare ai valori personali e alla competenza del singolo imprenditore o manager, un aspetto di particolare rilievo nel contesto delle PMI, dove la figura imprenditoriale tende a coincidere in larga misura con la leadership aziendale. Garengo & Biazzo (2013) confermano l'importanza di questo fattore, sebbene con una cautela metodologica opportuna: il loro studio si riferisce alla gestione di sistemi integrati nel loro complesso, e non alla sola certificazione socio-ambientale; anche Gotzamani (2010) offre una conferma, seppur debole, del ruolo del coinvolgimento del management, così come, con riferimento specifico alla decisione di intraprendere il percorso di certificazione, più che alla sua gestione corrente, lo stesso Gotzamani (2010) individua nel coinvolgimento attivo del management in fase decisionale un fattore correlato ai benefici successivamente ottenuti.

A un livello più operativo, la letteratura individua nel coinvolgimento diretto del personale, distinto da quello della sola direzione, un secondo fattore di successo strettamente connesso al primo. Lee (1998) colloca il teamwork tra i primi cinque driver di qualità ritenuti rilevanti dai rispondenti, mentre Zimon & Dellana (2020) confermano, seppur con un'evidenza più debole, l'importanza di questa dimensione. Il contributo più solido in termini quantitativi rimane tuttavia quello di Huarng (1998), la cui analisi di regressione individua nella partecipazione attiva dei dipendenti un fattore statisticamente correlato tanto all'incremento delle vendite quanto alla riduzione dei costi, uno dei pochi casi, nell'intera rassegna, in cui un fattore organizzativo viene messo in relazione diretta e quantificata con un esito economico misurabile, anziché con un beneficio percepito o autodichiarato.

Un ultimo aspetto, più propriamente motivazionale, chiude questa dimensione e collega esplicitamente i fattori di successo al rischio di certificazione formale discusso nel paragrafo precedente. Sia Huarng (1998) sia Kakouris & Sfakianaki (2019)

individuano nella motivazione attiva e interna del management, contrapposta a una motivazione puramente esterna e reattiva, ad esempio la richiesta di un cliente o di un bando, il fattore che meglio predice un'adozione sostanziale piuttosto che simbolica della certificazione. Lepistö et al. (2022) richiamano, seppur solo citando un contributo terzo (Castillo-Peces et al., 2018) senza sottoporlo a verifica empirica diretta nel proprio studio, lo stesso principio, a conferma della sua trasversalità concettuale nella letteratura più recente, pur in assenza, allo stato attuale della rassegna, di uno studio che lo testi con un disegno di ricerca specificamente dedicato in un contesto di PMI europee di servizi.

2.4.2 Risorse e competenze organizzative

La seconda dimensione dei fattori di successo riguarda la dotazione di risorse, competenze ed esperienze pregresse che l'impresa può mettere a disposizione del processo di certificazione. Granly & Welo (2014) individuano in questo ambito il fattore abilitante più solido dell'intera rassegna: nel loro campione, la totalità delle imprese certificate ISO 14001 disponeva già, prima di intraprendere il percorso, di un sistema di gestione della qualità ISO 9001 pienamente operativo, a testimonianza di come l'esperienza pregressa con un sistema di gestione certificato riduca sensibilmente lo sforzo implementativo richiesto per l'adozione di uno standard ulteriore. Un effetto complementare è quello della compatibilità tra standard diversi, anch'esso individuato da Granly & Welo (2014) come un fattore abilitante esplicito che riduce la duplicazione degli sforzi organizzativi. A questi fattori strutturali si affianca il ruolo del supporto esterno: sia sotto forma di reti e gruppi di imprese che condividono competenze e buone pratiche (Granly & Welo, 2014; Graafland, 2018, su un campione particolarmente ampio di 3.633 PMI), sia sotto forma di supporto finanziario pubblico (Granly & Welo, 2014), entrambi fattori che appaiono facilitare il percorso di certificazione delle PMI, tipicamente più vincolate sul piano delle risorse rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

Sul piano più strettamente organizzativo, la formazione del personale emerge come una determinante rilevante: Lee (1998) rileva come circa il 90% delle imprese del proprio campione abbia condotto un'attività di formazione estesa in preparazione della certificazione, un dato che testimonia quanto questo investimento sia percepito come

imprescindibile dalle imprese stesse. In una direzione complementare, Huarng (1998) individua nel grado di documentazione prodotto attraverso gli audit interni un fattore statisticamente correlato al miglioramento qualitativo ottenuto, mentre Merli et al. (2015), con riferimento specifico alla certificazione SA8000, rilevano come l'implementazione di azioni concrete di compliance, quali procedure strutturate per la gestione dei reclami o la designazione di referenti interni dedicati, costituisca un fattore trasversale, presente a prescindere dalla dimensione dell'impresa certificata.

Un ultimo elemento merita un'attenzione particolare, poiché introduce una tensione interessante all'interno della stessa dimensione. Huarng (1998) rileva come un eccessivo affidamento a consulenti esterni privati nella fase di implementazione riduca, anziché aumentare, i benefici complessivamente ottenuti dall'impresa, un risultato di segno negativo che richiama la criticità dell'"esternalizzazione" dell'apprendimento organizzativo già discussa nel paragrafo precedente (cfr. § 2.3.2). Kakouris & Sfakianaki (2019), tuttavia, individuano un ruolo distinto e potenzialmente positivo per la consulenza esterna, purché collocata in una fase diversa del percorso: il ricorso a un consulente o esperto ISO nella fase preliminare, finalizzato a comprendere appieno il potenziale della certificazione prima di intraprendere il percorso, viene individuato come un fattore favorevole. La lettura congiunta di questi due contributi suggerisce quindi che non sia il ricorso alla consulenza esterna in sé a costituire un fattore di rischio o di successo, quanto piuttosto il momento e la funzione in cui tale consulenza viene impiegata: utile in fase di orientamento strategico preliminare, potenzialmente controproducente se sostituisce, anziché supportare, l'apprendimento interno durante l'implementazione.

2.4.3 Pressioni esterne e contesto competitivo

La terza e ultima dimensione dei fattori di successo riguarda l'influsso che il contesto esterno all'impresa, clienti, concorrenti, percezione del rischio, esercita sull'efficacia del percorso di certificazione. Le pressioni e le aspettative della clientela emergono come la leva di adozione più frequentemente richiamata: Lee (1998) la individua come il motivo principale di adozione nel settore delle costruzioni, mentre Granly & Welo (2014) la definiscono un vero e proprio "customer pull", ovvero un driver chiave nell'implementazione dei sistemi di gestione ambientale nelle piccole

imprese. Accanto alla pressione commerciale, la consapevolezza e la percezione dei rischi operano come motivatore più propriamente interno: Santos et al. (2016) rilevano, nel proprio campione di imprese portoghesi certificate EMAS/ISO 14001, che la protezione dell'ambiente costituisce il motivo principale dichiarato per la certificazione, un dato che suggerisce come, almeno per le certificazioni a più marcata componente ambientale, la motivazione possa essere autenticamente interna e valoriale, e non solamente reattiva rispetto a pressioni esterne.

Chiude questa dimensione, e l'intero paragrafo, il contributo di Kakouris & Sfakianaki (2019), che offre la sistematizzazione concettuale più matura tra le fonti esaminate: la distinzione tra motivazioni primarie, tipicamente esterne, legate a pressioni di clienti o requisiti di mercato, e motivazioni secondarie, che emergono e si consolidano solo successivamente all'adozione, quando l'impresa scopre benefici interni ulteriori rispetto a quelli inizialmente ricercati. Gli stessi autori rilevano, inoltre, come la dimensione aziendale non sembri influire in modo sistematico sulla tipologia di motivazioni riscontrate, un risultato che invita a non sovrastimare il fattore dimensionale nella comprensione dei percorsi motivazionali delle PMI. Un ultimo tassello, più speculativo, proviene da Cândido et al. (2021), i quali suggeriscono come la cultura della qualità e le motivazioni originarie dell'impresa possano condizionare, seppur con evidenza debole, l'esito della decisione di rinnovo della certificazione nel tempo, a conferma che i fattori di successo qui esaminati non esauriscono i propri effetti nella sola fase di adozione, ma continuano a operare lungo l'intero ciclo di vita della certificazione all'interno dell'impresa.

2.5 Sintesi della letteratura e sviluppo delle domande di ricerca

La rassegna condotta nei quattro paragrafi precedenti restituisce un quadro complessivo che, pur nella sua eterogeneità, consente di trarre alcune conclusioni sintetiche, utili a orientare l'indagine empirica sviluppata nel capitolo successivo. In primo luogo, i benefici interni (§ 2.1) risultano il filone di ricerca più consolidato e meno controverso, in particolare per quanto riguarda il miglioramento dei processi operativi; l'unica eccezione degna di nota riguarda gli effetti economico-finanziari (§ 2.1.2), rispetto ai quali la letteratura si divide sensibilmente tra evidenze positive e risultati non significativi o addirittura negativi. In secondo luogo, i benefici esterni (§

2.2) confermano un quadro nel complesso favorevole, ma segnalano un'importante frattura metodologica: gli studi più risalenti, basati su questionari autovalutativi, tendono a sovrastimare sistematicamente l'impatto della certificazione sulle performance aziendali rispetto agli studi più recenti, che utilizzano dati oggettivi e disegni di ricerca controllati.

In terzo luogo, le criticità riscontrate (§ 2.3), costi, complessità organizzativa e rischio di certificazione meramente formale, non vanno interpretate come un argomento contro l'adozione della certificazione, quanto piuttosto come un richiamo alla necessità di condizioni organizzative adeguate perché essa produca benefici sostanziali anziché simbolici. È proprio questa tensione teorica, tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica (Christmann & Taylor, 2006), a costituire il filo conduttore dell'intera rassegna, richiamato trasversalmente in tutti e quattro gli assi tematici. Infine, i fattori di successo (§ 2.4) rappresentano l'asse meno sviluppato in letteratura, ma indicano con una certa coerenza che la motivazione interna del management, il coinvolgimento attivo del personale e una dotazione adeguata di risorse ed esperienza pregressa costituiscono le condizioni più favorevoli a un'adozione sostanziale.

Un limite trasversale, comune a gran parte della letteratura esaminata, riguarda la scarsità di studi condotti specificamente su PMI italiane del settore dei servizi, contesto nel quale si colloca il caso di studio empirico della presente tesi. La maggior parte dei contributi analizzati riguarda infatti campioni di grandi dimensioni, contesti manifatturieri, o PMI operanti in paesi diversi dall'Italia, il che rende particolarmente rilevante, e allo stesso tempo esplorativo, l'approfondimento empirico di seguito condotto.

Alla luce di quanto emerso dalla rassegna della letteratura, il capitolo successivo intende rispondere alle seguenti domande di ricerca, che guideranno l'analisi del caso di studio:

DR1. Quali benefici, interni ed esterni, la PMI oggetto di studio ha effettivamente riscontrato a seguito dell'adozione della certificazione ISO 9001, e in che misura tali benefici sono coerenti con quanto documentato dalla letteratura esaminata?

DR2. Quali criticità e difficoltà ha incontrato l'impresa nel percorso di certificazione e nel suo mantenimento nel tempo, e in che misura tali difficoltà trovano

riscontro nei fattori individuati dalla letteratura (costi, complessità organizzativa, rischio di certificazione formale)?

DR3. Quali fattori hanno maggiormente contribuito, nel caso specifico, al successo del percorso di certificazione, e quanto tali fattori sono riconducibili alla distinzione teorica tra motivazione interna e motivazione esterna all'adozione?

DR4. In che misura l'esperienza della PMI oggetto di studio conferma o ridimensiona la tensione teorica tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica della certificazione, che ha attraversato l'intera rassegna della letteratura condotta nel presente capitolo?

CAPITOLO III: 3A Antincendio: presentazione dell'azienda e percorso di certificazione

Il presente capitolo approfondisce, attraverso un caso di studio, i temi teorici discussi nel capitolo 2, applicandoli a un'impresa reale operante nell'ambito delle certificazioni socio-ambientali. La scelta è ricaduta su 3A Antincendio S.r.l., PMI ligure attiva nella vendita e manutenzione di impianti antincendio e nella sicurezza sul lavoro, per la disponibilità dimostrata dall'impresa a mettere a disposizione della ricerca tempo, dati e accesso diretto ai propri referenti, oltre che per la sua rappresentatività rispetto al tessuto produttivo delle PMI di servizi liguri già richiamato nel capitolo precedente.

Le informazioni raccolte in questo capitolo provengono da fonti multiple, triangolate tra loro per garantire un maggiore rigore metodologico: un'intervista semi-strutturata al titolare e legale rappresentante dell'impresa; un questionario scritto compilato successivamente dallo stesso titolare a integrazione dell'intervista; un'intervista al responsabile dell'ufficio tecnico, che ha operato come referente interno diretto del percorso di certificazione; un'intervista al consulente esterno che ha affiancato l'impresa nella costruzione del sistema di gestione qualità. A queste fonti qualitative si affiancano, ove disponibili, dati quantitativi tratti dal sistema di monitoraggio interno predisposto dal consulente esterno e dal bilancio ufficiale dell'esercizio 2024, depositato presso il registro delle imprese.

3.1 Presentazione di 3A Antincendio S.r.l.

3.1.1 Storia, evoluzione e caratteristiche dell'impresa

3A Antincendio S.r.l., con sede a Vado Ligure, in provincia di Savona, è nata nel 1995 per iniziativa di cinque persone, tre delle quali provenienti dall'area commerciale e due, rispettivamente, dall'amministrazione e dalla manutenzione tecnica di una grande azienda del settore antincendio con sede a Milano, strutturata attraverso una rete di filiali, agenti e subagenti. Come riportato dall'attuale titolare nel corso dell'intervista, la decisione di rendersi autonomi è maturata da una motivazione al tempo stesso etica e imprenditoriale: operando sul territorio ligure e conoscendo personalmente buona parte della clientela locale, i futuri fondatori si sono trovati a disagio nel dover

intermediare, attraverso la struttura gerarchica dell'azienda di provenienza, la vendita di prodotti, in primis estintori, a prezzi finali sensibilmente superiori, anche del doppio o del triplo, rispetto al prezzo mediamente praticato sul mercato. Questa distanza percepita tra il valore reale del servizio offerto e il prezzo imposto dalla struttura di intermediazione ha rappresentato la spinta decisiva per fondare una nuova realtà imprenditoriale, di dimensioni più contenute e con una struttura di costo più snella, in grado di offrire condizioni più eque alla clientela locale mantenendo al contempo gli stessi prodotti e servizi dell'azienda di provenienza.

Nei primi anni di attività, il catalogo dell'impresa rispecchiava fedelmente quello dell'azienda di provenienza, articolandosi su tre linee distinte: la fornitura e manutenzione di presidi antincendio, in particolare estintori; la vendita di dispositivi di protezione individuale (calzature, guanti, indumenti da lavoro); la distribuzione di prodotti cartacei monouso destinati principalmente al canale bar e ristorazione. Nel corso degli anni, tuttavia, le ultime due linee di business sono state progressivamente dismesse, per ragioni tra loro distinte. La cessione della divisione cartaria ha risposto principalmente a un'esigenza di coerenza strategica e di posizionamento: risultava infatti difficilmente giustificabile, agli occhi della clientela, presentarsi come impresa specializzata in sicurezza antincendio offrendo al contempo prodotti del tutto estranei a tale ambito. La dismissione della linea di antinfortunistica, concettualmente più affine al core business dell'impresa, è stata invece determinata da una dinamica di mercato: la crescente segmentazione e specializzazione tecnica dei dispositivi di protezione individuale avrebbe richiesto una struttura distributiva dedicata, mentre la diffusione del commercio elettronico ha reso progressivamente non conveniente, sul piano economico, il mantenimento di un magazzino fisico per una categoria di prodotti facilmente reperibile online a condizioni competitive.

A partire dal 2012 l'impresa ha affiancato all'attività storica di vendita e manutenzione antincendio una seconda linea di servizio, relativa alla sicurezza sul lavoro. Questa scelta ha risposto agli obblighi introdotti dal D.Lgs. 81/2008, che ha sostituito la precedente disciplina della L. 626/1994, a carico di ogni datore di lavoro che impieghi personale dipendente, anche a titolo gratuito. L'offerta in questo ambito si è progressivamente ampliata e strutturata nel tempo. Alcuni servizi vengono erogati direttamente; altri sono affidati a partner esterni specializzati. Rientra in questa seconda

categoria, ad esempio, la verifica periodica degli impianti di messa a terra: la normativa impone infatti che tale verifica sia condotta da un organismo di ispezione accreditato dal Ministero, il quale non può svolgere contestualmente attività commerciale. Per questo motivo l'impresa esternalizza strutturalmente questo specifico servizio, mentre per altre attività attualmente affidate a partner esterni ha dichiarato l'obiettivo di una progressiva internalizzazione.

Il 2020 ha rappresentato un momento di significativa trasformazione organizzativa e societaria. Da un lato si è consumato il passaggio generazionale alla guida dell'impresa, con l'attuale titolare succeduto al padre; dall'altro, la crescita dimensionale nel frattempo raggiunta ha reso necessario un mutamento della forma giuridica, da società in nome collettivo (S.n.c.) a società a responsabilità limitata (S.r.l.), operato su indicazione del commercialista dell'impresa principalmente per ragioni di tutela patrimoniale dei soci, di adeguatezza delle forme di bilancio e di rispondenza a obblighi normativi crescenti, più che per finalità di natura fiscale. La pandemia da Covid-19, pur incidendo inevitabilmente sull'operatività, non ha comportato ripercussioni strutturali di rilievo: il codice ATECO dell'impresa rientrava tra le attività ritenute essenziali, consentendo la prosecuzione dell'attività, e il periodo di cassa integrazione è risultato relativamente contenuto, con piena riapertura operativa a partire dal 1° giugno 2020. L'obbligo di adeguamento ai protocolli anti-contagio, riconducendosi alla materia della valutazione dei rischi aziendali, ha generato anzi, nella fase di riapertura, una domanda aggiuntiva di servizi legati alla sicurezza sul lavoro.

Negli anni immediatamente successivi l'impresa ha attraversato un fisiologico avvicendamento del personale, culminato nell'uscita di tre collaboratori, due dei quali operanti in regime di partita IVA e uno come dipendente, che hanno fondato una propria attività concorrente nello stesso settore, replicando così, a circa venticinque anni di distanza, il medesimo percorso imprenditoriale che aveva dato origine a 3A Antincendio. In assenza di clausole di non concorrenza, e in coerenza con un approccio esplicitamente non conflittuale da parte della proprietà, tale uscita non ha generato contenziosi né ha comportato un impatto significativo sulla continuità del fatturato, complice la solidità già raggiunta dall'impresa. A partire dal 2022 l'impresa ha registrato una crescita costante, in termini sia di fatturato sia di organico, fino a raggiungere un picco nel 2024, trainato in larga misura dall'espansione del mercato degli affitti brevi a

uso turistico: l'obbligo normativo di dotare di estintore ogni unità immobiliare destinata a locazione turistica ha aperto all'impresa un segmento di clientela privata in precedenza pressoché inesistente (circa dieci clienti privati su un totale di cinquemila), portando il numero di clienti complessivi a circa ottomila, di cui quasi millecinquecento riconducibili a immobili a uso turistico. Si tratta di una fascia di clientela che presenta peculiarità gestionali non trascurabili rispetto alla clientela commerciale tradizionale, poiché la programmazione degli interventi di manutenzione deve tener conto della saltuaria disponibilità dell'immobile e dell'impossibilità di fare affidamento sugli eventuali ospiti in locazione per l'accesso ai locali.

A conclusione di questo percorso di crescita, l'impresa conta oggi 17 dipendenti, a cui si affiancano i 2 soci amministratori e 5 collaboratori commerciali esterni che operano in regime di partita IVA in esclusiva per l'azienda. Il confronto con i cinque fondatori del 1995 restituisce, in questo semplice dato numerico, la misura della trasformazione dimensionale attraversata dall'impresa nell'arco di un trentennio, pur mantenendo, come si vedrà nei paragrafi successivi, tratti distintivi di gestione familiare e informale tipici delle PMI di minori dimensioni.

Il quadro di crescita qui descritto trova un preciso riscontro nei dati di bilancio ufficialmente depositati per l'esercizio 2024: il valore della produzione è salito da 1.664.870 euro nel 2023 a 1.886.250 euro nel 2024, un incremento di circa il 13%, trainato in particolare dai ricavi delle vendite e delle prestazioni (passati da 1.664.433 a 1.880.007 euro); l'intero fatturato risulta generato in ambito provinciale/regionale. Anche i costi per il personale sono cresciuti in proporzione significativa, da 393.630 a 488.064 euro (+24%), coerentemente con l'espansione dell'organico descritta in precedenza. L'esercizio si è chiuso con un utile netto di 4.308 euro, in forte crescita rispetto ai 1.035 euro del 2023, sebbene il patrimonio netto continui a scontare perdite pregresse portate a nuovo, seppur in progressiva riduzione (da 9.271 a 8.288 euro).

3.1.2 Settore di attività e modello di business

Attualmente 3A Antincendio opera secondo un modello di business articolato su due linee di servizio tra loro complementari: da un lato la fornitura, l'installazione e la manutenzione periodica di presidi e impianti antincendio, regolata da normative tecniche specifiche; dall'altro l'erogazione di servizi connessi alla sicurezza sul lavoro ai

sensi del D.Lgs. 81/2008, in parte gestiti internamente e in parte affidati a partner esterni specializzati.

La governance dell'impresa fa capo a due soci-amministratori, affiancati da un terzo socio con funzione di socio di capitale non direttamente operativo in azienda. La struttura organizzativa si articola in tre reparti funzionali. L'Ufficio Amministrazione e Contabilità, guidato da una responsabile amministrativa dedicata, presidia la gestione contabile corrente, il recupero crediti e le attività di segreteria. L'Ufficio Tecnico e Formazione coordina, da un lato, gli approvvigionamenti e la partecipazione alle gare d'appalto e, dall'altro, la produzione di documentazione tecnica e la formazione, avvalendosi di un team di tecnici manutentori dedicato all'erogazione operativa dei servizi di manutenzione antincendio. L'Area Commerciale, infine, è organizzata in due gruppi di lavoro sul territorio: il primo composto da personale commerciale dipendente; il secondo da collaboratori che operano in regime di partita IVA. Completano la struttura le figure obbligatorie per legge in materia di sicurezza sul lavoro, ovvero il medico competente e il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS).

Il titolare, che ricopre un ruolo prevalentemente orientato alla gestione delle risorse umane e alla definizione delle strategie di mercato, posizionamento competitivo, adattamento dell'offerta, individuazione di nuove opportunità di business, ha sottolineato come, negli ultimi anni, il baricentro del valore percepito dal cliente si sia spostato progressivamente dal prodotto al servizio. Se un tempo la vendita del singolo estintore costituiva l'elemento centrale dell'offerta, la crescente disponibilità di canali di vendita online a basso costo, spesso alimentati da partite di prodotto di seconda mano o prossime alla scadenza, rivendute a prezzi scontati senza che il cliente finale ne sia informato, ha progressivamente eroso il valore commerciale del prodotto in sé, spostando la fonte di vantaggio competitivo sul servizio di manutenzione, per sua natura non delocalizzabile né acquistabile a distanza, e reso obbligatorio dalla normativa vigente.

La clientela dell'impresa si ripartisce, secondo quanto dichiarato dal titolare, in quattro segmenti principali: piccole e medie imprese (circa il 40% della clientela complessiva), condomini (altrettanto, circa il 40%), clientela privata (circa il 15%, quota in forte crescita negli ultimi anni per effetto del già citato obbligo normativo sulle locazioni turistiche brevi) ed enti pubblici o grandi clienti raggiunti tramite gara

d'appalto (circa il 5%). Quest'ultima componente, pur minoritaria in termini quantitativi, riveste un'importanza qualitativa non trascurabile: l'impresa vi partecipa in modo selettivo, privilegiando i bandi ritenuti più coerenti con le proprie capacità operative e con la propria collocazione geografica, circoscritta come già indicato alla Liguria e in particolare alla provincia di Savona.

Sul piano competitivo, il titolare descrive il mercato regionale della sicurezza antincendio come caratterizzato da una dinamica di adeguamento progressivo: quando un'impresa del settore innova o migliora sensibilmente la qualità del proprio servizio, riuscendo a trasferire tale valore aggiunto alla percezione della clientela, le imprese concorrenti sono indotte a rincorrerla per non perdere quote di mercato, pena l'uscita dal mercato stesso. Si tratta di una dinamica di cui l'impresa oggetto di studio ha fatto esperienza diretta, essendo passata, nell'arco di tre o quattro anni, dall'essere sensibilmente distanziata da un concorrente diretto all'essergli oggi paritaria, se non superiore in alcuni ambiti. Nell'area compresa tra le province di Savona, Genova e Imperia il titolare stima la presenza di circa dieci concorrenti diretti, intendendo con tale definizione le sole imprese strutturate e organizzate ed escludendo la miriade di operatori individuali o di minima struttura organizzativa, non ritenuti comparabili sul piano competitivo. In un'ottica di sviluppo futuro, il titolare non esclude il ricorso ad acquisizioni mirate di piccole realtà locali come strumento di crescita della base clienti.

Tra le sfide più rilevanti percepite dal management si segnala, in primo luogo, la necessità di un costante aggiornamento normativo, che richiede tempo per essere metabolizzato internamente e reso operativo nei confronti della clientela. Particolare rilievo assume, in tal senso, l'introduzione, a seguito di un lungo periodo di proroghe, con termine ultimo fissato al 21 settembre 2026, dell'obbligo di iscrizione dei tecnici manutentori antincendio in un apposito albo tenuto dai Vigili del Fuoco, subordinata al superamento di un esame di natura tecnico-normativa. Tale riforma comporta un effetto significativo sul piano della responsabilità professionale, che si sposta dall'impresa al singolo tecnico certificato, personalmente responsabile della correttezza degli interventi svolti. Il titolare ha espresso una cauta preoccupazione circa la capacità dei tecnici storici dell'impresa, professionalmente competenti sul piano pratico, ma con un percorso di istruzione formale meno strutturato, di affrontare con successo la componente teorica dell'esame.

Sul fronte tecnologico, l'impresa ha avviato, a partire dal periodo successivo alla pandemia e con il supporto di un finanziamento della Regione Liguria, un percorso di digitalizzazione del proprio sistema gestionale, oggi accessibile in modalità cloud ventiquattr'ore su ventiquattro, con livelli di accesso differenziati per ruolo, accesso completo per l'ufficio amministrativo, sola visualizzazione dei propri clienti per l'area commerciale. L'obiettivo dichiarato, ancora in fase di realizzazione, è la progressiva dematerializzazione del flusso documentale interno, dalla stipula del contratto commerciale fino alla validazione dell'intervento tecnico e alla successiva fatturazione, sia per ragioni di sostenibilità ambientale, sia per ridurre il rischio, ritenuto tutt'altro che trascurabile, di smarrimento della documentazione cartacea nei numerosi passaggi di mano che il processo attuale comporta.

3.2 Il percorso di certificazione

I paragrafi che seguono ricostruiscono il percorso di certificazione ISO 9001 di 3A Antincendio incrociando quattro fonti indipendenti: l'intervista al titolare, un questionario scritto compilato successivamente dallo stesso titolare a integrazione dell'intervista, l'intervista al responsabile dell'ufficio tecnico, risorsa interna che ha operato come referente diretto del percorso di certificazione, e l'intervista al consulente esterno che ha affiancato l'impresa nel percorso. Ove le fonti concordano, il dato viene presentato come acquisito; ove emergono divergenze, talvolta di dettaglio, talvolta più sostanziali, queste vengono segnalate esplicitamente, in coerenza con un approccio di triangolazione delle fonti che costituisce parte integrante del rigore metodologico di un caso di studio qualitativo.

3.2.1 Motivazioni alla base della certificazione

3A Antincendio ha ottenuto la certificazione ISO 9001 nell'agosto 2024: si tratta della prima certificazione di sistema di gestione conseguita dall'impresa, che non disponeva quindi di alcuna esperienza pregressa con la precedente versione dello standard (ISO 9001:2008) né con altri sistemi di gestione strutturati. La decisione di intraprendere il percorso è stata presa personalmente dal titolare, sulla base di due motivazioni dichiarate e tra loro complementari. La prima è la richiesta esplicita di un cliente: una società di multiservizi, titolare di un appalto di manutenzione per una catena

di case di riposo attiva in Liguria e Piemonte, per la quale 3A gestiva la componente antincendio generando un fatturato annuo di circa 30.000 euro. Il rapporto con questo specifico cliente si è in seguito interrotto a causa del fallimento della società di multiservizi; tuttavia, trattandosi di una tipologia di cliente, catene di strutture socio-sanitarie, che l'impresa considera ancora oggi potenzialmente interessante, la certificazione è stata mantenuta come opzione strategica per relazioni commerciali analoghe in futuro. La seconda motivazione riguarda l'accesso alle gare d'appalto pubbliche, per le quali la certificazione ISO 9001 costituisce in alcuni casi un requisito di ammissibilità: pur non essendo, secondo il titolare, un fattore decisivo per la competitività dell'offerta economica, la sua assenza avrebbe precluso a priori la possibilità di partecipare a bandi che la richiedono esplicitamente, senza il tempo materiale per rimediare nel momento in cui un'opportunità di interesse si presentasse.

Sulla scelta dell'ente certificatore, le fonti convergono nell'indicare RINA. Questa scelta è motivata da una molteplicità di fattori concorrenti: una relazione commerciale già esistente con l'ente per altri servizi, la solidità del marchio RINA sul mercato e, soprattutto, l'obiettivo strategico di ottenere in futuro anche la certificazione RINA Service. Quest'ultima abiliterebbe l'impresa a operare nel settore della manutenzione antincendio in ambito marittimo, segmento di mercato attualmente precluso e ritenuto economicamente interessante. L'interesse dell'impresa si rivolge in particolare ai porti turistici e agli approdi della costa ligure, piuttosto che ai porti commerciali di maggiori dimensioni. A completamento di questo quadro, il responsabile dell'ufficio tecnico aggiunge un elemento qualitativo rilevante: la scelta di RINA sarebbe stata motivata anche dalla ricerca di un ente disposto a svolgere controlli genuinamente mirati e sostanziali, piuttosto che una mera certificazione documentale, un'indicazione che anticipa, sul piano delle intenzioni dichiarate, il tema della certificazione sostanziale contrapposta a quella meramente formale già discusso nel capitolo precedente (cfr. § 2.3.3).

Al momento della rilevazione, 3A non possiede altre certificazioni oltre alla ISO 9001, né sono in programma nel breve periodo, con la sola eccezione della già citata RINA Service, per la quale l'impresa ha richiesto un preventivo senza ancora ottenere risposta. Il consulente esterno, interpellato specificamente su questo punto, suggerisce come naturale prospettiva di sviluppo la certificazione ISO 45001 in materia di

sicurezza sul lavoro, segnalando peraltro come il suo valore dipenda interamente da un'implementazione realmente sostanziale, in assenza della quale si tratterebbe di un mero "pezzo di carta"; a supporto di questa lettura, il consulente richiama la funzione di esimente di responsabilità che il *D.Lgs. 231/2001* riconosce ai sistemi di gestione della sicurezza effettivamente attuati. È interessante osservare come, letta alla luce del framework motivazionale sviluppato da Kakouris & Sfakianaki (2019) e ripreso nel capitolo precedente (cfr. § 2.4.3), la motivazione di 3A alla certificazione appaia prevalentemente esterna e reattiva, legata a una richiesta di cliente e a una logica di idoneità alle gare, più che a un impulso interno di miglioramento della qualità gestionale in quanto tale. Questo elemento verrà ripreso nella valutazione complessiva dell'esperienza (§ 3.3.3), poiché costituisce una chiave di lettura rilevante per interpretare il grado di sostanzialità dell'implementazione realizzata.

3.2.2 Implementazione del sistema certificato

Sulla durata complessiva del percorso di certificazione, le fonti restituiscono indicazioni non del tutto coincidenti, verosimilmente per il fatto di misurare fasi diverse dello stesso processo. Il titolare, nel questionario scritto, stima in circa sei mesi il tempo intercorso, durante i quali il consulente esterno ha affiancato per almeno due giorni alla settimana il responsabile interno designato. Quest'ultimo colloca invece la prima riunione decisiva al maggio 2023 e l'emissione del certificato all'agosto 2024, per un arco temporale complessivo di circa un anno; il consulente esterno, dal canto suo, indica in termini generali un percorso tipico di otto o nove mesi per una prima certificazione, articolato in una fase iniziale di gap analysis, un periodo di applicazione dei nuovi sistemi di gestione e, infine, l'audit di certificazione vero e proprio. È plausibile che la stima più contenuta del titolare si riferisca alla fase di lavoro più intensivo e concentrato, mentre le stime del responsabile dell'ufficio tecnico e del consulente includano anche le fasi preparatorie e di avvio meno immediatamente percepite come "il" percorso di certificazione: la discrepanza, pur non risolvibile con certezza sulla base dei dati disponibili, costituisce essa stessa un dato interessante su come attori diversi, con ruoli diversi rispetto al medesimo processo, ne ricostruiscano tempistiche parzialmente difformi.

Il costo complessivo sostenuto per ottenere e mantenere la certificazione, comprensivo di audit, consulenza e attività di mantenimento, è stimato dal titolare in circa 12.000 euro, cifra a cui andrebbe aggiunto il costo del personale interno impiegato nel percorso, non quantificato con precisione, ma stimato di ordine di grandezza comparabile. Il titolare dichiara di non aver notato variazioni nei costi operativi complessivi né effetti misurabili sulla produttività o sulla redditività aziendale attribuibili alla certificazione, un dato che sarà ripreso nella valutazione complessiva dell'esperienza (§ 3.3.3).

Sul piano dei cambiamenti concreti apportati ai processi aziendali, le fonti concordano nel descriverli come limitati nella portata ma non trascurabili nell'effetto. Il titolare li definisce cambiamenti "minimi", che hanno "snellito il lavoro e migliorato il controllo sugli ordini" senza stravolgere il modo di lavorare preesistente; a titolo di esempio concreto, cita l'introduzione di una numerazione progressiva annuale per i preventivi, che ha reso più agevole il reperimento di documentazione relativa ad anni precedenti, lo stesso esempio, significativamente, viene richiamato in modo indipendente anche dal responsabile dell'ufficio tecnico, a conferma della sua rilevanza percepita. Un ulteriore contributo concreto, attribuito dal responsabile dell'ufficio tecnico al consulente esterno, riguarda l'automazione, tramite un foglio di calcolo predisposto ad hoc, del processo di emissione degli attestati di formazione, che ha eliminato la necessità di ritrascrivere manualmente i dati anagrafici dei partecipanti ai corsi, riducendo il rischio di errore e il tempo impiegato.

La reazione del personale all'introduzione del sistema di gestione qualità viene descritta, da tutte le fonti coinvolte, in termini di una diffidenza iniziale, riconducibile, secondo il responsabile dell'ufficio tecnico, a un tratto più generale di reticenza al cambiamento organizzativo, seguita da un'accettazione progressiva una volta chiarito che l'impatto sul lavoro quotidiano sarebbe stato contenuto e, in alcuni casi, concretamente utile. Il titolare segnala tuttavia, alla domanda specifica se il personale venga coinvolto attivamente nell'aggiornamento delle procedure o negli audit interni, una risposta negativa: il coinvolgimento diretto nella gestione del sistema qualità rimane concentrato nelle figure designate (il titolare stesso e il responsabile dell'ufficio tecnico), senza una partecipazione strutturata e allargata al resto del personale. Questo dato si affianca, senza necessariamente contraddirla, all'osservazione del responsabile

dell'ufficio tecnico circa un aumento della capacità di autocritica e autovalutazione del personale nel suo complesso: è possibile che una maggiore consapevolezza diffusa sui temi della qualità coesista con un coinvolgimento operativo ancora circoscritto a poche figure interne, un pattern non incoerente con la difficoltà di comunicazione capillare già segnalata dal consulente esterno (cfr. § 3.2.3). Su un punto, in ogni caso, titolare e responsabile dell'ufficio tecnico concordano esplicitamente: il cambiamento nelle modalità di comunicazione interna registrato negli ultimi anni, un maggior ricorso alla comunicazione scritta rispetto a quella verbale, non è attribuibile alla certificazione, ma alla crescita dimensionale dell'organico, che ha reso necessario un adattamento delle prassi comunicative indipendentemente dal sistema di gestione qualità.

3.2.3 Criticità incontrate durante il processo

Sul fronte delle difficoltà economiche, le fonti restituiscono una lettura parzialmente divergente. Il consulente esterno, interpellato specificamente sul punto, esclude che l'impresa abbia incontrato difficoltà economiche di rilievo, osservando anzi come la gestione di un sistema qualità ben strutturato possa generare risparmi attraverso la razionalizzazione delle attività, più che comportare un aggravio sistematico di costi. Il titolare, nel questionario scritto, offre invece una valutazione più critica, indicando i costi dell'organismo di certificazione, della consulenza esterna e del personale interno coinvolto come fattori che hanno "inciso significativamente". Questa divergenza, tra la lettura più rassicurante del consulente e quella più onerosa del titolare, è essa stessa un dato di un certo interesse, e suggerisce come la percezione del costo di un percorso di certificazione possa variare sensibilmente a seconda che a esprimerla sia chi lo eroga come servizio o chi lo sostiene come investimento aziendale.

La difficoltà organizzativa più direttamente richiamata dal titolare riguarda il tempo necessario, superiore alle aspettative iniziali ("pensavamo fosse un processo molto più semplice"), mentre il carico burocratico complessivo non viene percepito come sensibilmente aumentato rispetto alla situazione precedente. Il consulente esterno, chiamato a categorizzare le criticità dal proprio punto di vista di osservatore esterno ma coinvolto da vicino nel processo, individua invece un insieme più articolato di difficoltà specifiche del contesto di 3A. La criticità principale, a suo giudizio, è riconducibile all'organico, descritto come già pienamente impegnato nelle attività ordinarie e quindi

strutturalmente poco disponibile ad assorbire ulteriori compiti, una condizione che si riflette, ad esempio, nella mancanza di una gestione strutturata di attività minori come la manutenzione del parco automezzi, per assenza di una figura che se ne faccia sistematicamente carico. Strettamente connesso a questo aspetto, il consulente segnala un elevato accentramento decisionale e informativo sulla figura del titolare, in particolare per quanto riguarda l'analisi dei dati aziendali (fatturato, fornitori): un elemento esplicitamente inserito, nella scheda dei rischi e delle opportunità predisposta durante il percorso di certificazione, come rischio organizzativo da presidiare, in quanto l'assenza di una figura alternativa in grado di svolgere le medesime analisi espone l'impresa a un potenziale collo di bottiglia decisionale. Il consulente segnala inoltre come la comunicazione interna delle informazioni relative a rischi e opportunità identificati nel percorso di certificazione sia stata condivisa solo parzialmente con il personale, non in modo sistematico e capillare. Si tratta di un limite che, a suo giudizio, sarebbe stato utile colmare con incontri dedicati agli operativi, prassi adottata con altri clienti ma non ancora, al momento della rilevazione, con 3A. Un'ultima criticità, minore ma segnalata in modo indipendente sia dal responsabile dell'ufficio tecnico sia dal consulente esterno, riguarda la gestione del magazzino, ritenuta migliorabile sul piano organizzativo pur in presenza di una struttura logistica giudicata già adeguata.

Alla domanda se vi siano stati momenti in cui si è considerato di abbandonare il percorso, le risposte convergono nella sostanza pur con sfumature diverse. Il responsabile dell'ufficio tecnico esclude decisamente che vi sia mai stato un simile momento, anche in ragione delle risorse già investite nel percorso a uno stadio avanzato. Il titolare, nel questionario scritto, offre una risposta più sfumata, ammettendo implicitamente un'oscillazione ("sì, ma con l'idea che in un futuro possa servire per partecipare a gare d'appalto lo consideriamo un investimento e non un costo") che lascia intendere come il proseguimento del percorso sia stato sostenuto più da una proiezione strategica futura che da benefici già concretamente acquisiti. Su un piano più favorevole, va segnalato che, secondo quanto riportato dal consulente esterno, l'impresa non ha mai ricevuto, nei tre anni di audit esterni, alcuna non conformità formale, ma soltanto spunti di miglioramento, un risultato che, trattandosi di una valutazione condotta da un ente terzo indipendente, costituisce un'evidenza oggettiva e non autopercepita della sostanziale tenuta del sistema di gestione implementato.

3.3 Risultati e impatti della certificazione

Il presente paragrafo esamina gli impatti della certificazione riscontrati da 3A Antincendio, articolandoli in tre dimensioni: gli impatti sui processi aziendali interni, quelli sulle relazioni con i principali stakeholder esterni, e una valutazione complessiva dell'esperienza maturata a circa due anni dall'ottenimento della certificazione.

3.3.1 Impatti sui processi aziendali

Il confronto diretto tra la situazione organizzativa attuale e quella precedente alla certificazione risulta, secondo il responsabile dell'ufficio tecnico, oggettivamente complicato, a causa del turnover di personale intervenuto nel frattempo (nuove assunzioni, un caso di maternità), che rende le due situazioni difficilmente comparabili in termini omogenei. Ciò premesso, le fonti concordano nell'individuare nel sistema di monitoraggio degli indicatori di performance (KPI) l'ambito in cui si è verificato il cambiamento più sostanziale. In precedenza, il monitoraggio si limitava sostanzialmente al fatturato complessivo e al numero di documenti emessi, rilevati principalmente per esigenze di bilancio; con l'introduzione del sistema di gestione certificato, il monitoraggio si è approfondito sensibilmente, articolandosi per macro-categoria di cliente (condomini e amministratori, piccole attività, enti pubblici) e consentendo un confronto sistematico anno su anno. È stata inoltre introdotta una procedura strutturata per la gestione dei reclami, basata sulla tecnica dei "5 perché" (un metodo di analisi delle cause che consiste nel porre ripetutamente la domanda "perché" fino a risalire alla causa radice del problema), applicata al trattamento della non conformità, alla definizione di azioni correttive e alla successiva verifica della loro efficacia. Si tratta di un processo che in precedenza non era formalizzato, con il rischio, segnalato dal consulente esterno, che la memoria di un problema andasse persa fino al ripresentarsi di un caso analogo.

I dati quantitativi raccolti attraverso il sistema di monitoraggio predisposto dal consulente esterno permettono di documentare con precisione l'evoluzione di alcuni indicatori tra il 2024 e il 2025. Sul fronte della formazione occorre distinguere tra due indicatori distinti: gli attestati emessi a clienti, relativi ai corsi di sicurezza sul lavoro erogati a titolo commerciale ad altre aziende, e gli attestati riconducibili a corsi prodotti e tenuti internamente dall'impresa anziché affidati a formatori esterni. I primi si sono

mantenuti sostanzialmente stabili (1.951 nel 2024, 1.884 nel 2025), mentre i secondi sono quasi raddoppiati (da 120 a 208), portando l'indice di formazione interna dal 6,2% all'11,0%, a fronte di un obiettivo dichiarato per il 2026 superiore al 15%. Un andamento analogo si osserva per la redazione dei documenti di valutazione dei rischi (DVR): a fronte di un numero pressoché stabile di consulenze complessive (481 nel 2024, 467 nel 2025), le consulenze con redazione del DVR realizzata internamente sono più che triplicate (da 31 a 94), con un indice di documenti prodotti internamente salito dal 6,4% al 20,1%, superando già l'obiettivo del 20% fissato per il 2026. Questi due indicatori documentano concordemente una tendenza alla progressiva internalizzazione di attività, formazione e redazione di documentazione tecnica, in precedenza quasi interamente esternalizzate, un esito che può essere interpretato come una forma tangibile di apprendimento organizzativo riconducibile al percorso di certificazione, per quanto quest'ultimo non sia l'unico fattore in gioco, data la concomitante crescita dell'organico tecnico dell'impresa (cfr. § 3.1.2).

Sul fronte delle non conformità, il quadro merita una lettura attenta. Il numero di non conformità o raccomandazioni rilasciate da enti terzi in sede di audit è salito da 1 nel 2024 a 4 nel 2025, un dato che a un primo sguardo suggerirebbe un peggioramento; le annotazioni dello stesso strumento di monitoraggio chiariscono tuttavia che, a partire dal 2025, le raccomandazioni rilasciate da RINA sono state convenzionalmente trattate e conteggiate come non conformità, un cambiamento di criterio classificatorio che spiega l'apparente incremento senza indicare un reale deterioramento della performance, un utile richiamo alla necessità di leggere gli indicatori quantitativi alla luce delle loro modalità di costruzione, più che al loro valore nominale isolato. Il numero di non conformità o reclami provenienti direttamente dai clienti, per contro, si è mantenuto a zero in entrambi gli anni considerati e nel primo trimestre del 2026, con un obiettivo aziendale dichiarato di mantenere tale percentuale entro lo 0,1% del totale di fatture e ordini emessi. Resta, secondo il consulente esterno, un ambito di miglioramento aperto: l'identificazione sistematica delle non conformità interne, più difficile da tracciare rispetto a quelle segnalate dai clienti o dagli auditor esterni, e indicata come uno degli spunti di miglioramento più rilevanti emersi dal percorso di certificazione.

Per quanto riguarda, infine, la componente più propriamente tecnica dell'attività, la manutenzione di impianti e presidi antincendio, le fonti concordano nel ritenere che

uno standard qualitativo adeguato fosse già garantito prima della certificazione, in virtù del necessario riferimento alle norme tecniche di settore, non cogenti ma rappresentative dello stato dell'arte. La certificazione avrebbe quindi prodotto, su questo fronte specifico, un incremento di consapevolezza e di attenzione formale alle norme tecniche di riferimento, più che un cambiamento sostanziale delle pratiche operative già consolidate.

3.3.2 Impatti sulle relazioni con gli stakeholder

Sul piano della reputazione aziendale, il titolare ritiene che la certificazione abbia migliorato l'immagine dell'impresa ma limitatamente ad alcune categorie di clientela, specificamente enti pubblici e aziende di medie dimensioni, senza che tale beneficio si estenda in modo generalizzato all'intera base clienti. Non sono stati notati cambiamenti significativi nella soddisfazione della clientela né nel volume di reclami, né la certificazione ha modificato in modo apprezzabile il rapporto dell'impresa con i propri fornitori o subappaltatori. Anche sul fronte dei controlli richiesti direttamente dai clienti, il titolare esclude che si sia registrata una riduzione riconducibile alla certificazione, specificando che tali controlli, semplicemente, non sono mai stati richiesti; questo dato ridimensiona, per il caso specifico di 3A, l'ipotesi più generale, pure presente nella letteratura esaminata nel capitolo precedente (cfr. § 2.2.2), secondo cui la certificazione tenderebbe a sostituirsi ai controlli di seconda parte esercitati dal cliente.

Riguardo all'accesso al mercato tramite gare d'appalto, il titolare descrive un potenziale non ancora concretizzato: la certificazione potrebbe in linea di principio ampliare le opportunità di partecipazione ma non è stata finora utilizzata in tal senso. Questo dato si integra con quanto riportato dal responsabile dell'ufficio tecnico, che segue direttamente la gestione dei bandi, secondo cui il requisito della certificazione ISO 9001 compare esplicitamente solo in una minoranza, stimabile nell'ordine del 10-15%, dei bandi pubblici a cui l'impresa partecipa o intende partecipare. Lo stesso responsabile, riflettendo su questo dato nel corso dell'intervista, osserva come esso implichi che circa il 90% delle gare d'appalto pubbliche accessibili all'impresa non richieda in realtà la certificazione; tale considerazione invita a una lettura cauta del reale peso di questa motivazione tra quelle dichiarate all'origine della scelta di certificarsi

(cfr. § 3.2.1), pur con l'avvertenza, aggiunta dallo stesso responsabile, che l'incidenza del requisito potrebbe aumentare in futuro parallelamente alla crescita dimensionale dell'impresa e alla sua partecipazione a gare di maggiore rilevanza. Il consulente esterno, dal canto suo, suggerisce che l'impresa dovrebbe investire maggiormente nella valorizzazione dell'immagine e della reputazione derivante dalla certificazione, ritenendo che il potenziale comunicativo dello status di impresa certificata sia, al momento, solo parzialmente sfruttato.

Sul piano delle performance aziendali in senso stretto, il titolare non riscontra alcun aumento delle vendite o del fatturato attribuibile, anche solo in parte, alla certificazione. Questo dato, per quanto riferito a un singolo caso di studio e quindi non generalizzabile, risulta coerente con l'indicazione emersa dalla letteratura più recente e metodologicamente più rigorosa esaminata nel capitolo precedente (cfr. § 2.2.3) – secondo cui i benefici economico-finanziari attesi dalla certificazione tendono a ridimensionarsi sensibilmente quando valutati con strumenti diversi dal questionario autovalutativo e si spinge anzi oltre, restituendo un giudizio esplicitamente negativo laddove gran parte degli studi esaminati si limitava a un esito non significativo.

3.3.3 Valutazione complessiva dell'esperienza

Interrogato direttamente sul ritorno economico dell'investimento sostenuto per la certificazione, il titolare offre una valutazione netta: "non c'è stato ritorno economico diretto dalla certificazione". Si tratta di un giudizio a distanza di circa due anni dall'ottenimento del certificato, che colloca il caso di 3A tra quelli in cui il beneficio economico atteso non si è concretamente manifestato. Si tratta di un esito coerente, come si è visto (cfr. § 3.3.2), con le evidenze più critiche della letteratura esaminata nel capitolo precedente. Ciò nonostante, alla domanda se rifarebbe oggi la medesima scelta, il titolare risponde affermativamente. Questo apparente paradosso, l'assenza di un ritorno economico riconosciuto, a fronte di una valutazione complessiva comunque positiva dell'esperienza, richiama da vicino, pur in una prospettiva diversa (prospettica anziché retrospettiva su una decertificazione), il fenomeno del "rimpianto post-abbandono" documentato da Zimon & Dellana (2020) e discusso nel capitolo precedente (cfr. § 2.3.3): anche in assenza di un tornaconto economico dimostrabile, la certificazione sembra aver acquisito un valore a cui il titolare non è disposto a

rinunciare, presumibilmente riconducibile ai benefici meno immediatamente misurabili discussi nei paragrafi precedenti (maggiore consapevolezza gestionale, strumenti organizzativi più efficienti, opzionalità strategica per clienti e gare future..).

È utile, a integrazione di questa valutazione soggettiva, considerare il dato oggettivo fornito dal bilancio ufficiale dell'esercizio 2024, l'anno di ottenimento della certificazione. L'utile netto d'esercizio è passato da 1.035 euro nel 2023 a 4.308 euro nel 2024, con un incremento superiore al 300%, mentre il valore della produzione è cresciuto di circa il 13% nello stesso periodo (da 1.664.870 a 1.886.250 euro), trainato in particolare dai ricavi delle vendite e delle prestazioni. Si tratta, tuttavia, di un miglioramento che appare interamente riconducibile, per stessa ricostruzione del titolare (cfr. § 3.1.1), all'espansione del mercato delle locazioni turistiche brevi più che alla certificazione ISO 9001, la cui incidenza economica diretta resta, come detto, non riconosciuta dall'impresa. Questa cautela interpretativa richiama da vicino l'indicazione metodologica emersa dalla letteratura più rigorosa esaminata nel capitolo 2 (cfr. § 2.2.3): un miglioramento delle performance aziendali osservabile nello stesso periodo della certificazione non implica, di per sé, un nesso causale tra i due fenomeni, e va sempre confrontato con altre variabili di contesto potenzialmente più rilevanti, in questo caso, una dinamica di mercato favorevole e in larga parte indipendente dal percorso di certificazione.

Il consulente esterno, interpellato sulla medesima questione, evita deliberatamente di esprimere un giudizio sostitutivo di quello della proprietà, sostenendo che la valutazione del rapporto tra impegno profuso e benefici ottenuti debba necessariamente provenire dall'organizzazione stessa; segnala peraltro come tale valutazione, per essere solida, richiederebbe una misurazione sistematica, mai realizzata finora in 3A, del rapporto tra i costi sostenuti (consulenza, tempo sottratto all'operatività) e i benefici conseguiti, siano essi di natura economica diretta o organizzativa indiretta.

Sul tema, più strettamente teorico, del rischio di certificazione meramente formale già discusso nel capitolo precedente (cfr. § 2.3.3), le tre fonti restituiscono posizioni sfumate e non pienamente sovrapponibili, che nel loro insieme compongono un quadro interessante proprio per la sua ambiguità. Il titolare, alla domanda diretta se il sistema di gestione certificato sia uno strumento realmente utilizzato nella gestione

quotidiana o piuttosto un adempimento richiesto dall'esterno, risponde in modo esplicito indicando la seconda opzione; alla domanda successiva, tuttavia, precisa che il sistema di gestione "rispecchia quella che è l'operatività aziendale" e che l'impresa non ha "patito" il cambiamento, avendo semplicemente messo "su carta" quanto già veniva svolto in precedenza, con alcune modifiche minori. Si tratta di una posizione solo apparentemente contraddittoria: la certificazione viene percepita come motivata da un impulso esterno, coerentemente con le motivazioni dichiarate in apertura del percorso (cfr. § 3.2.1), ma ciò non le impedisce di risultare, nella sostanza operativa, ben integrata nell'attività quotidiana dell'impresa. Il responsabile dell'ufficio tecnico, dal canto suo, respinge in modo netto l'ipotesi di una "certificazione apparente", richiamando esplicitamente il valore aggiunto ricevuto dal consulente esterno rispetto a esperienze pregresse, in altre aziende, con consulenti percepiti come meramente adempitivi. Il consulente esterno, infine, non si esprime in modo specifico sul caso di 3A, offrendo una risposta di carattere generale secondo cui l'esito dipende primariamente dal grado di convinzione della direzione aziendale; questa risposta, pur diplomaticamente generica, lascia trasparire una distinzione rilevante tra i due soci-amministratori: nel corso dell'intervista, il consulente osserva come il titolare sia risultato costantemente coinvolto e informato sui contenuti del percorso di certificazione, a differenza dell'altro socio amministratore, la cui partecipazione diretta alle attività risulta più limitata; si palesa un'asimmetria nell'impegno tra le due figure di vertice che richiama il ruolo della leadership come fattore di successo discusso nel capitolo precedente (cfr. § 2.4.1).

Le raccomandazioni che titolare e risorsa interna offrirebbero a un'altra PMI dello stesso settore in procinto di valutare un percorso di certificazione analogo divergono in modo significativo e proprio per questo appaiono entrambe degne di essere riportate. Il titolare consiglia di "valutare bene se è necessario", segnalando come, allo stato attuale, il bilancio tra costi e benefici percepiti da 3A penda ancora sul lato dei costi. Il responsabile dell'ufficio tecnico, al contrario, raccomanda senza esitazioni l'adozione della certificazione, sottolineandone la capacità di fornire una base organizzativa "concreta e robusta" e di stimolare un esercizio di autocritica sui processi aziendali che, a suo giudizio, produce benefici anche quando non pienamente quantificabili in termini economici. Questa divergenza tra le due prospettive interne

all'impresa, quella più cauta del titolare, focalizzata sul ritorno economico non ancora realizzato, e quella più convintamente favorevole della risorsa interna, focalizzata sui benefici organizzativi meno immediatamente misurabili, costituisce, nel suo insieme, una delle evidenze più istruttive emerse dal presente caso di studio, e verrà ripresa nelle considerazioni conclusive della tesi.

CAPITOLO IV: La prospettiva degli auditor: sfide e criticità del processo di certificazione

Il capitolo precedente ha ricostruito il percorso di certificazione di 3A Antincendio attraverso le voci dei suoi principali protagonisti interni, integrate dal punto di vista del consulente esterno che ha affiancato l'impresa. Il presente capitolo allarga ulteriormente lo sguardo, affiancando a quella del consulente una seconda prospettiva esterna e per certi versi complementare: quella di un'auditor che collabora da circa quindici anni con RINA, uno dei principali enti di certificazione operanti in Italia, e che ha condotto personalmente le verifiche di terza parte su 3A Antincendio. Se il consulente osserva il fenomeno certificatorio dal lato di chi accompagna le imprese nella costruzione del sistema di gestione, l'auditor lo osserva dal lato opposto, quello di chi è chiamato a verificarne, con periodicità regolare, la tenuta e la conformità. Mettere a confronto queste due prospettive, entrambe maturate su una pluralità di imprese e non sul solo caso di 3A, consente di verificare con maggiore solidità la tenuta di alcuni dei temi teorici discussi nel capitolo 2, in primo luogo la distinzione tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica della certificazione, e di segnalare, dove le due letture non coincidono pienamente, i punti di maggiore interesse per la riflessione conclusiva della tesi.

Le informazioni raccolte in questo capitolo provengono quindi da due interviste distinte, entrambe condotte con un taglio comparativo e non incentrato sul solo caso di 3A: quella al consulente esterno già presentato nel capitolo 3, e quella all'auditor di RINA che ne ha seguito la certificazione. Ove utile, il racconto di entrambe le fonti viene messo a confronto con dati istituzionali e normativi, Accredia, l'International Accreditation Forum, la Commissione Europea, che ne confermano o ne sfumano la portata, restituendo un quadro più solido di quanto potrebbero offrire due sole testimonianze professionali, per quanto qualificate. Il capitolo si chiude con una sezione dedicata specificamente al confronto tra le due prospettive, che ne evidenzia le convergenze più significative e le divergenze più istruttive.

4.1 Il ruolo dell'auditor nel sistema di certificazione: due prospettive a confronto

4.1.1 Competenze, responsabilità e attività di audit

Il consulente che ha condiviso la propria esperienza per questo capitolo proviene da un percorso professionale insolito, che vale la pena raccontare perché getta luce sul tipo di competenze che finiscono per confluire in questo mestiere. Trent'anni nel settore delle pellicole fotografiche, prima come operaio, poi come responsabile di prodotto, lo avevano abituato a una cultura della qualità e del servizio maturata dall'interno di una grande organizzazione industriale. Quando l'azienda ha chiuso, il prodotto di cui era responsabile è semplicemente scomparso dal mercato, e con esso il mestiere che aveva svolto fino ad allora. Da quella cesura è nato un percorso di riconversione costruito quasi da zero, a partire da un corso di cento ore per la somministrazione di alimenti e bevande, intrapreso nel gennaio 2015 con un'idea già chiara in testa: non aprire un locale, ma mettersi al servizio di chi lo avrebbe fatto, offrendosi come consulente ai compagni di corso. Da quel nucleo iniziale, concentrato su piccole attività locali, l'attività si è progressivamente estesa fino a comprendere clienti industriali di peso nel territorio ligure, tra questi, un'importante azienda alimentare per la quale il consulente ha seguito, in un percorso di tre anni, il passaggio dalla sola certificazione di prodotto alla certificazione del sistema di gestione qualità ISO 9001, con DNV come ente terzo certificatore. Oggi il suo lavoro si concentra su ISO 9001, ISO 22000 e i principali schemi certificativi del settore alimentare, oltre alla certificazione ISO 45001 in materia di sicurezza sul lavoro.

Il percorso professionale dell'auditor che ha seguito le verifiche di terza parte su 3A Antincendio è, per certi versi, l'immagine speculare di quello appena descritto: non una riconversione da un altro settore, ma una progressione interna al mondo della certificazione, costruita in circa quindici anni di collaborazione con RINA. Il rapporto contrattuale è quello del cosiddetto NESS, Non-Exclusive Surveyor, una collaborazione in partita IVA che, pur non essendo formalmente esclusiva, si è di fatto tradotta in una collaborazione pressoché continuativa con un unico ente. Il percorso di qualifica richiede, in primo luogo, il superamento di un corso di quaranta ore sulle tecniche di audit conformi alla norma ISO 19011, integrato dalla formazione specifica sullo

standard di riferimento, nel suo caso, la ISO 9001. Segue un periodo da osservatore, la cui durata dipende dal bagaglio di conoscenze tecniche ed esperienze lavorative pregresse, ma che richiede in ogni caso l'accumulo di almeno cinque audit come osservatore, di cui due o tre ricertificazioni, prima di poter ottenere la qualifica piena. Nel corso degli anni l'auditor ha ampliato il proprio ambito di qualifica ben oltre il settore meccanico e delle carpenterie di partenza, includendo l'edilizia, l'impiantistica e il settore socio-sanitario, ciascuna nuova qualifica ottenuta non per semplice esperienza accumulata sul campo, ma attraverso un vero e proprio test di apprendimento che RINA richiede per verificare il possesso effettivo delle competenze necessarie.

Sulle competenze indispensabili per svolgere bene questo mestiere, le due fonti convergono in modo pressoché completo. Non basta, secondo l'auditor, conoscere bene la norma da applicare: occorre anche una comprensione quantomeno di base del processo produttivo e degli strumenti utilizzati dal settore auditato, perché senza questa conoscenza è possibile giudicare se un punto della norma è formalmente soddisfatto, ma non se l'organizzazione è realmente in grado di rispettare gli impegni contrattuali assunti verso i propri clienti. A questa componente tecnica si affianca, secondo entrambe le fonti, una componente relazionale non meno importante: un auditor che si presenti con un atteggiamento arrogante, secondo l'auditor intervistata, non è nella posizione corretta per svolgere il proprio lavoro, anche perché, ricorda, l'impresa non è un soggetto passivo nella relazione con chi la verifica, ed è nella facoltà dell'azienda segnalare all'ente di certificazione un auditor sgradito, chiedendone di fatto la sostituzione.

È l'auditor, più del consulente, a offrire una descrizione dettagliata di come si svolge concretamente un audit di certificazione, descrizione che aiuta a inquadrare meglio anche il caso specifico di 3A Antincendio già discusso nel capitolo 3. Una prima certificazione si articola in due fasi distinte, denominate Stage 1 e Stage 2: la prima è una verifica preliminare, essenzialmente documentale, volta ad accertare che le informazioni richieste dalla norma siano presenti nella misura minima necessaria per proseguire; la seconda è la verifica sul campo vera e propria. Fino a tempi relativamente recenti era possibile, per le imprese di dimensioni minori, condensare le due fasi nella stessa giornata o in giornate consecutive; una raccomandazione di Accredia, l'ente italiano di accreditamento già incontrato nel paragrafo successivo, ha successivamente

imposto agli organismi di certificazione di lasciar trascorrere almeno una settimana o dieci giorni tra le due fasi. Le ricertificazioni, previste ogni tre anni, riprendono la sola fase di verifica sul campo, ma estesa a tutti i processi aziendali, senza l'analisi preliminare; gli audit di sorveglianza intermedi, invece, si concentrano a rotazione su singoli processi, riservando una verifica annuale costante al solo processo produttivo core. Nel caso specifico di 3A Antincendio, che non dispone di un proprio processo di progettazione, la produzione viene verificata pressoché a ogni ciclo, mentre il piano di audit viene costruito ascoltando tanto l'azienda quanto il consulente esterno che la affianca, una conferma diretta, dalla prospettiva opposta, di una prassi già descritta nel capitolo precedente.

Sulle responsabilità dell'auditor, la riservatezza emerge come l'obbligo più stringente: nel corso delle verifiche si accede a informazioni sensibili, i riesami di direzione, che contengono dati sull'andamento aziendale, sui concorrenti e sui piani di miglioramento futuri, che non possono in alcun modo essere divulgate, un vincolo che si somma a un più generale dovere di correttezza professionale nei confronti dell'impresa verificata. Un ultimo elemento, di natura più organizzativa che deontologica, merita di essere segnalato: le imprese che possiedono più certificazioni, qualità, ambiente, sicurezza, chiedono sempre più spesso, secondo l'auditor, di essere seguite da un unico professionista qualificato su più standard contemporaneamente, anziché da auditor diversi in visite separate, così da evitare di dover illustrare più volte gli stessi documenti a persone diverse e da ridurre, nel complesso, i tempi dedicati alla verifica.

4.1.2 L'audit come strumento di verifica e miglioramento

Che un audit debba limitarsi a verificare la conformità o possa diventare occasione di miglioramento concreto per l'impresa non è, per nessuna delle due fonti, un dilemma. Per il consulente si tratta di un requisito intrinseco a tutte le norme di sistema di gestione, costruite attorno al principio del miglioramento continuo secondo il ciclo Plan-Do-Check-Act; l'auditor è, se possibile, ancora più diretta: se l'audit non producesse valore aggiunto per l'impresa, il proprio lavoro sarebbe sostanzialmente inutile. È qui che le due prospettive, pur convergendo nell'obiettivo, si differenziano per struttura operativa. Il consulente si descrive come un amplificatore delle intuizioni che

l'imprenditore già possiede, libero di intervenire attivamente sui processi aziendali; l'auditor, per la natura stessa del proprio ruolo di verifica indipendente, non può fare consulenza durante un audit, non può, cioè, suggerire come l'impresa dovrebbe gestire tempo, macchine o personale, ma può condividere, a titolo di spunto, prassi organizzative osservate in altre imprese dello stesso settore, purché restino ancorate all'applicazione della norma e non sconfinino nel merito gestionale.

Il sistema con cui RINA classifica gli esiti di un audit aiuta a comprendere meglio la portata pratica di questi spunti di miglioramento. Le non conformità di tipo A, le più gravi, sono bloccanti: se non risolte a stretto giro, mettono a rischio la validità stessa del certificato. Le non conformità di tipo B sono meno gravi, ma obbligano comunque l'impresa a comunicare all'ente di certificazione l'azione correttiva prevista, la cui effettiva implementazione viene poi verificata nell'audit successivo. Le raccomandazioni, infine, non comportano alcun obbligo: l'impresa può scegliere di darvi seguito oppure no, e capita di rado, ma capita, che un'impresa comunichi esplicitamente di aver valutato una raccomandazione e di non ritenerla utile da implementare. È un sistema che lascia, volutamente, un margine di autonomia decisionale all'impresa, e che distingue con chiarezza ciò che è obbligatorio da ciò che resta, nella sostanza, un consiglio.

Sul segnale più affidabile per riconoscere se un'impresa abbia integrato realmente il sistema di gestione o lo tratti come un adempimento formale, le due fonti offrono letture complementari più che sovrapposte. Per il consulente il segnale principale è il grado di coinvolgimento della direzione: proattivo nei casi di implementazione sostanziale, passivo o reattivo in quelli di implementazione simbolica. L'auditor descrive invece una tecnica più operativa, maturata sul campo: anziché selezionare in anticipo le evidenze documentali da esaminare, scelta che l'impresa potrebbe in qualche modo anticipare e preparare, chiede genericamente di vedere un esempio di contratto, di commessa, di rapporto con un cliente, osservando poi come viene gestita qualsiasi domanda di approfondimento non pianificata. Quando il documento mostrato è stato preparato ad hoc per l'occasione, qualunque curiosità aggiuntiva viene gestita con evidente difficoltà; quando il sistema di gestione è realmente radicato nell'operatività quotidiana, le domande impreviste vengono gestite senza esitazione, e soprattutto direttamente dai responsabili di funzione, senza che sia

necessaria la mediazione del consulente o del solo responsabile qualità. È un'immagine, quella del sistema "studiato a memoria" che va in difficoltà di fronte a una domanda di ragionamento, che l'auditor stessa richiama esplicitamente per descrivere il fenomeno.

Interpellate entrambe sulla diffusione del fenomeno della certificazione apparente, le due fonti convergono nel riconoscerne l'esistenza ma non nella sua quantificazione. Il consulente lo definisce "molto diffuso" senza fornire una stima numerica; l'auditor, con la cautela di chi ammette di non essersi mai soffermata a quantificarlo con precisione, indica una percentuale approssimativa attorno al 30%. Su un punto, tuttavia, la testimonianza dell'auditor introduce un'importante cautela metodologica che vale la pena riportare per intero: la sua esperienza diretta riguarda soprattutto le piccole e medie imprese, poiché nelle organizzazioni di maggiori dimensioni ha lavorato quasi sempre in team con altri auditor, ciascuno responsabile di una sola sezione del sistema di gestione, e raramente nel ruolo di team leader in grado di avere una visione d'insieme. Questa limitazione, dichiarata con onestà dalla stessa fonte, ridimensiona la possibilità di trarre conclusioni comparative solide tra PMI e grandi imprese sulla base della sua sola esperienza. Si tratta di un limite che si aggiunge a quello, già segnalato in apertura del capitolo, della non rappresentatività statistica di entrambe le testimonianze professionali qui raccolte. Nel proprio ambito di osservazione più diretto, quello delle piccole imprese, l'auditor individua comunque un pattern ricorrente: il fenomeno tende a concentrarsi nelle organizzazioni di impostazione più tradizionale, guidate da un'unica figura decisionale: è il modello che l'auditor stessa definisce, con un'espressione colloquiale ma efficace, "del padre padrone". In queste organizzazioni l'assenza di una reale condivisione delle decisioni rende, quasi per definizione, più difficile la costruzione di un sistema di gestione autenticamente partecipato.

Questa lettura, per quanto riferita a esperienze professionali individuali, trova un riscontro significativo nella posizione ufficiale di Accredia, l'ente italiano di accreditamento. Nella propria Relazione annuale, Accredia individua proprio nella transizione dall'adempimento formale all'integrazione nei processi reali la sfida principale che le PMI italiane devono affrontare, osservando come il primato numerico dell'Italia nella diffusione della certificazione ISO 9001, seconda al mondo secondo l'ISO Survey 2024, con 101.426 certificati attivi al 31 dicembre di quell'anno, non

coincida automaticamente con l'efficienza operativa dei sistemi certificati. Il rischio, secondo Accredia, è che la persistenza di non conformità nei cicli di sorveglianza successivi alla certificazione iniziale sia riconducibile proprio a un'applicazione carente dei principi di gestione del rischio, sintomo di un approccio più documentale che sostanziale. Un ultimo aspetto, relativo alla pratica degli audit a sorpresa, sempre più diffusi, secondo il consulente, nel settore alimentare, trova peraltro un riscontro diretto nella prassi internazionale: gli schemi riconosciuti dalla Global Food Safety Initiative, come IFS Food, prevedono ormai l'obbligatorietà di almeno un audit non annunciato ogni tre cicli, e le analisi dello stesso ente IFS mostrano che gli esiti degli audit non annunciati risultano, in media, superiori a quelli programmati, conferma empirica del valore di questo strumento nel verificare una conformità realmente continuativa. Resta però valida la natura duale del fenomeno, già segnalata dal consulente: proprio perché le competenze necessarie a gestire il sistema di qualità sono spesso esternalizzate presso il consulente più che internalizzate stabilmente in azienda, l'assenza di un preavviso rischia di cogliere impreparate proprio le organizzazioni più fragili sul piano delle competenze interne.

Vale la pena, a completamento di questo profilo duplice, inquadrare brevemente il contesto normativo entro cui si collocano entrambe le figure professionali qui presentate. La qualifica di auditor richiede tipicamente un attestato di competenza sulle tecniche di audit conformi alla norma ISO 19011, integrato da una formazione specifica sullo standard oggetto di certificazione, esattamente il percorso descritto dall'auditor intervistata. Per gli organismi che rilasciano audit di terza parte, il riferimento principale è invece la norma ISO/IEC 17021-1, che pone un'enfasi particolare sull'imparzialità e sulla gestione dei conflitti di interesse, fino a imporre agli organismi accreditati appositi comitati di salvaguardia dell'imparzialità. È un principio che aiuta a spiegare, a livello di sistema più che di singolo professionista, perché la letteratura esaminata nel capitolo 2 (cfr. § 2.4.2) individui nella distinzione tra il momento della consulenza e quello della verifica esterna un elemento rilevante per l'efficacia complessiva del percorso di certificazione. È una distinzione che i due professionisti qui intervistati incarnano, di fatto, ciascuno dal proprio lato.

4.2 Le principali criticità osservate nelle PMI

Su questo tema il consulente ha offerto una testimonianza ampia e articolata, mentre l'auditor, per ragioni di tempo a disposizione nel corso dell'intervista, ha condiviso una lettura più sintetica, pur confermando in linea di massima le stesse dimensioni di criticità. Il presente paragrafo le organizza, come nel capitolo 2, in tre dimensioni: la tenuta organizzativa e documentale, la cultura aziendale e il ruolo della direzione, i vincoli di risorse.

4.2.1 Carenze organizzative e documentali

La criticità che il consulente colloca in cima alla propria lista, senza esitazioni, è la difficoltà delle imprese a identificare correttamente le non conformità, in particolare quelle di origine interna. Il problema nasce da un equivoco concettuale diffuso: le imprese tendono a identificare la non conformità con il reclamo del cliente, che per sua natura viene sempre affrontato perché visibile e non eludibile, mentre le non conformità puramente interne, un errore di consegna verso il cliente sbagliato, una condotta a rischio in un cantiere non adeguatamente segnalata, restano spesso non tracciate, e la memoria organizzativa dell'accaduto si esaurisce rapidamente, fino al ripetersi di un problema analogo. A questo scenario il consulente contrappone l'esperienza di alcune imprese che, guidate a impostare un sistema di tracciamento strutturato delle non conformità per tipologia, hanno potuto osservare concretamente, nel confronto tra un anno e l'altro, una riduzione progressiva del fenomeno, un'evidenza diretta, per quanto aneddotica, del valore preventivo e non solo documentale di una gestione sistematica delle non conformità.

4.2.2 Cultura aziendale e coinvolgimento della direzione

Coinvolgere l'intero personale, e non solo le figure dirigenziali, è tutt'altro che scontato nell'esperienza del consulente. In diversi casi la direzione ha mostrato la tendenza ad accentrare su di sé la gestione dei rapporti con il consulente e con gli auditor esterni, secondo una logica di "ci penso io" che, se da un lato riflette un genuino senso di responsabilità, dall'altro limita la possibilità di far crescere competenze diffuse all'interno dell'organizzazione, al punto che, in alcuni casi, lo stesso auditor di terza parte finisce per rivolgersi direttamente al consulente anziché al personale interno.

Questo accentramento non è un ostacolo netto quanto, più spesso, un rallentamento nella gestione delle attività quotidiane; diventa un problema più serio quando alla figura responsabile non è associata alcuna figura di sostituzione, esponendo l'organizzazione, in caso di assenza, al rischio di un blocco decisionale o, in alternativa, al rischio, giudicato dal consulente ancora più problematico, di procedere senza un'adeguata assunzione di responsabilità.

L'unico episodio di difficoltà realmente acuta emerso nel corso dell'intervista al consulente, mai sfociato comunque in un abbandono effettivo del percorso, riguarda un'impresa gestita da una coppia in fase di separazione, nella quale le tensioni personali tra i due titolari resero necessario, a un certo punto, un richiamo esplicito e diretto, "chiudo il PC e vi chiedo: ora cosa dobbiamo fare?", per riportare l'attenzione sugli adempimenti necessari in vista di un audit imminente.

Su cosa renda possibile, più in generale, una cultura aziendale realmente orientata alla qualità, il consulente offre un'immagine efficace, nata da una conversazione avuta proprio a proposito di 3A Antincendio: il clima aziendale deve essere definito dalla direzione attraverso regole certe, non necessariamente restrittive, ma condivise, e delle quali la direzione stessa richieda coerentemente l'applicazione. In assenza di regole esplicite, l'organizzazione rischia di lasciare che siano i singoli individui a darsi proprie regole autonome, con un disallineamento progressivo rispetto all'organizzazione nel suo complesso che può sfociare in un vero e proprio caos. Il paragone che il consulente usa per illustrare il concetto è tratto dalla vita quotidiana: chi entra in una città dove nessuno getta rifiuti per terra tende ad adeguarsi spontaneamente a quel comportamento, mentre chi entra in un contesto dove la pratica opposta è diffusa finisce, nella maggior parte dei casi, per replicarla. Allo stesso modo, un neoassunto che arriva in un'organizzazione dove le regole sono chiaramente definite, condivise e applicate tende a interiorizzarle rapidamente; l'ingresso in un contesto dove le regole sono percepite come opzionali tende invece a riprodurre, anche nel nuovo arrivato, lo stesso atteggiamento di scarsa disciplina organizzativa.

L'auditor, pur nella sinteticità della propria risposta su questo tema, converge sostanzialmente con questa lettura, collocandola in una prospettiva più esplicitamente generazionale: le carenze di cultura organizzativa che ancora riscontra sono riconducibili, a suo giudizio, a un modello imprenditoriale "del padre padrone",

l'imprenditore che ha fondato l'azienda da sé, abituato a decidere in autonomia e non sempre disposto a strutturare in modo condiviso l'organizzazione. Si tratta di un modello che il progressivo ricambio generazionale alla guida di molte PMI sta gradualmente, seppur non ancora del tutto, attenuando. Se in un'organizzazione la decisione resta nelle mani di una sola persona, osserva l'auditor, questo fatto stesso segnala l'assenza di un vero sistema condiviso, rendendo strutturalmente più difficile costruire una certificazione che sia più di un adempimento formale.

Il ruolo della leadership trova un ulteriore aggancio, dal lato del consulente, in un'evoluzione normativa di rilievo. Le versioni della norma ISO 9001 precedenti alla revisione del 2015 prevedevano la figura del "rappresentante della direzione", un ruolo delegato a cui la proprietà aziendale poteva di fatto affidare, sollevandosene, la responsabilità diretta del sistema di gestione: la clausola 5.2.2 della versione 2008 imponeva infatti la nomina di un membro del management con responsabilità specifiche in materia. La revisione del 2015 ha eliminato questa figura, ricollocando la responsabilità di leadership esplicitamente in capo al datore di lavoro, senza possibilità di delega sostanziale, al punto che gli organismi di formazione degli auditor raccomandano oggi di intervistare direttamente i vertici aziendali durante gli audit, e non solo le figure delegate. Il consulente descrive questo cambiamento come tuttora, in alcuni casi, poco recepito nella pratica, citando a titolo di esempio una non conformità minore rilevata in un'impresa alimentare per l'assenza del datore di lavoro alla riunione finale di un audit. A controbilanciare questo quadro, il consulente porta anche un esempio positivo, tratto da un'impresa non meglio precisata caratterizzata da un rischio di sicurezza sul lavoro elevato: una cultura della sicurezza matura, che prevede test di ingresso obbligatori anche per i visitatori esterni e un sistema di segnalazione anonima dei comportamenti a rischio, privo di finalità punitive e orientato esplicitamente al miglioramento continuo.

4.2.3 Vincoli economici e scarsità di risorse

Anche sul fronte delle risorse economiche le due fonti convergono, pur con accenti diversi. L'auditor individua nei vincoli di natura economica la carenza più frequentemente rilevata in assoluto: laddove un'impresa non riesce a investire in macchinari più performanti, o non può permettersi di ampliare l'organico, ne deriva un

rallentamento nel miglioramento e nello sviluppo del sistema di gestione, pur premettendo che le imprese ancora attive sul mercato dimostrano, quasi per definizione, di gestire in modo adeguato il proprio core business. Il consulente arricchisce questo quadro con un dettaglio di contesto storico: se un tempo era più facile trovare, dentro le organizzazioni, una figura "jolly" disponibile a partecipare a riunioni trasversali tra diversi uffici, oggi la generalizzata condizione di sovraccarico di lavoro rende sempre più difficile richiedere questo tipo di disponibilità aggiuntiva. Una conseguenza diretta di questa scarsità, segnalata dal consulente, è la crescente richiesta, da parte delle imprese clienti, che il consulente non si limiti a indicare cosa fare ma intervenga direttamente nell'esecuzione delle attività. È una dinamica che rischia di configurare una forma di esternalizzazione sostanziale della gestione del sistema qualità, e che richiama da vicino la criticità individuata da Huarng (1998) e discussa nel capitolo 2 (cfr. § 2.3.2) circa il rischio che un eccessivo affidamento a consulenti esterni riduca, anziché aumentare, i benefici reali ottenuti dall'impresa.

Questo quadro trova un riscontro di contesto in alcune rilevazioni recenti condotte a livello europeo sulla condizione delle PMI. Il Flash Eurobarometer 2025 della Commissione Europea, condotto su oltre 17.000 imprese nell'Unione, individua nella complessità normativa la principale preoccupazione dichiarata dalle PMI, segnalata da quasi due terzi degli intervistati; un dato coerente con quanto rilevato dal Comitato Economico e Sociale Europeo, secondo cui già nel 2023 il 55% delle PMI indicava gli ostacoli regolatori come la principale sfida per la propria attività, e con un'indagine della Banca Europea per gli Investimenti in cui il 61% delle imprese interpellate considerava l'eccesso di regolamentazione un freno rilevante agli investimenti di lungo periodo. Questi dati si riferiscono al complesso degli oneri normativi gravanti sulle PMI europee, non al solo ambito delle certificazioni volontarie, ma restituiscono un contesto di fondo coerente con quanto osservato da entrambe le fonti intervistate.

Sul versante opposto, quello dei benefici economici osservati, il giudizio del consulente resta nel complesso favorevole, motivato sia dall'apertura di opportunità commerciali altrimenti precluse, sia da una riduzione di costi legata a una maggiore efficienza dei processi. È in questo contesto che torna, a titolo di esempio concreto, l'analisi predisposta dal consulente stesso per 3A Antincendio, relativa ai costi sostenuti

per l'esternalizzazione delle attività di valutazione dei rischi e di formazione rispetto a una loro progressiva internalizzazione: un'analisi costi-benefici condotta "dati alla mano", con l'obiettivo di rendere evidente in termini quantitativi un potenziale di risparmio altrimenti difficile da percepire nella gestione quotidiana. È un aneddoto che offre una chiave di lettura diretta per il trend osservato nei paragrafi precedenti (cfr. § 3.3.1) circa il progressivo aumento della quota di formazione e di documentazione di valutazione dei rischi prodotta internamente da 3A Antincendio. Il consulente osserva peraltro come benefici di questo tipo tendano a essere sistematicamente sottovalutati dalle imprese clienti, incluso il caso di 3A Antincendio, la cui proprietà, come già emerso nel capitolo precedente (cfr. § 3.3.3), non riconosce un ritorno economico diretto dalla certificazione, nonostante il consulente ritenga che tale valutazione tenda a trascurare benefici reali ma meno immediatamente visibili nella contabilità corrente dell'impresa.

4.3 Evoluzione e prospettive future delle certificazioni

L'ultima parte di entrambe le interviste ha riguardato le prospettive di evoluzione del settore della certificazione, con l'obiettivo di raccogliere una lettura più propriamente prospettica da collocare in chiusura del capitolo.

4.3.1 Nuove richieste in materia di sostenibilità

La revisione 2015 della norma ISO 9001 aveva già introdotto un primo elemento di attenzione al contesto, tramite l'obbligo di un'analisi del contesto organizzativo prima non richiesta; entrambe le fonti indicano nella prossima revisione un'ulteriore e più marcata attenzione ai temi della sostenibilità, sospinta in particolare dal tema del cambiamento climatico. È possibile, al momento della stesura di questo capitolo, verificare con maggiore precisione lo stato di avanzamento della revisione: il progetto definitivo della norma è stato pubblicato nell'agosto 2025, con la pubblicazione ufficiale della versione ISO 9001:2026 attesa per settembre dello stesso anno e un periodo di transizione per le imprese già certificate fino al 2029. Vale però la pena segnalare, a titolo di cautela interpretativa, come alcune analisi indipendenti della bozza definitiva sottolineino la natura evolutiva più che rivoluzionaria della revisione: il testo non introdurrebbe requisiti specifici e ampliati in materia di sostenibilità oltre

all'emendamento sui cambiamenti climatici già recepito nel 2024. Resta invece confermato, secondo le principali fonti di settore, un rafforzamento del ruolo della leadership e della cultura etica d'impresa, oltre a un ampliamento delle indicazioni applicative pensate specificamente per agevolare le PMI nell'interpretazione dei requisiti.

Sul fatto che questa maggiore attenzione alla sostenibilità sia trainata più dal mercato o più dalla normativa, l'auditor offre un esempio concreto particolarmente efficace, che merita di essere riportato per intero: nelle piccole officine meccaniche che operano nell'indotto di grandi gruppi industriali come Leonardo o Fincantieri, la spinta verso l'adozione di pratiche e, in alcuni casi, certificazioni ambientali non nasce da una scelta autonoma, ma da una richiesta a cascata lungo la catena di fornitura. Le grandi imprese capofiliera, dovendo esse stesse rendicontare l'uso corretto delle risorse nei propri bilanci di sostenibilità, richiedono ai propri fornitori, spesso piccole realtà artigiane, di fornire evidenza di comportamenti analoghi, anche in materia di impronta di carbonio e consumo energetico. È un meccanismo di trasmissione della pressione regolatoria lungo la filiera che integra utilmente quanto osservato dal consulente, secondo cui la spinta dipende dal contesto specifico in cui opera l'impresa, con situazioni, come questa, in cui la normativa si traduce in un requisito di fatto vincolante anche in assenza di un obbligo diretto, e altre in cui la richiesta resta più genuinamente di mercato.

Anche su questo punto è opportuno un elemento di cautela che ridimensiona parzialmente l'aspettativa di un inasprimento lineare e generalizzato degli obblighi di sostenibilità per le PMI europee: nel febbraio 2025 la Commissione Europea ha adottato il cosiddetto pacchetto Omnibus I, che ha ridotto sensibilmente il perimetro di applicazione della Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità, limitando l'obbligo alle sole imprese con oltre mille dipendenti e introducendo, per le imprese di dimensioni minori, uno standard di rendicontazione volontario e semplificato sviluppato da EFRAG. Il quadro normativo europeo relativo alla sostenibilità delle PMI appare quindi, almeno nel breve periodo, più orientato a una semplificazione degli oneri diretti che a un loro ampliamento sistematico. Si tratta di una traiettoria che non contraddice necessariamente il meccanismo di trasmissione indiretta lungo la filiera appena descritto

dall'auditor, ma che invita a non generalizzare eccessivamente l'idea di una crescente pressione regolatoria diretta in materia di sostenibilità sulle PMI europee.

Un caso particolare, distinto dalla sola ISO 9001 ma strettamente connesso al tema della sostenibilità in senso ampio, riguarda la certificazione ISO 45001 in materia di sicurezza sul lavoro, che il consulente descrive come un possibile strumento di esimente legale: richiama a questo proposito casi di imprese che, a seguito di incidenti sul lavoro anche mortali, non hanno subito interruzioni significative dell'attività proprio in virtù di una comprovata e sostanziale applicazione degli obblighi di sicurezza, eventualmente rafforzata dall'adozione di un modello organizzativo ai sensi del *D.Lgs. 231/2001*, un tema già emerso, con riferimento specifico a 3A Antincendio, nel capitolo precedente (cfr. § 3.2.1). Un'implicazione pratica di questa crescente integrazione tra standard diversi, segnalata dall'auditor, riguarda direttamente il lavoro dei professionisti del settore: le imprese certificate su più schemi contemporaneamente, qualità, ambiente, sicurezza, richiedono sempre più spesso un unico auditor qualificato su tutti gli standard rilevanti, per evitare la ridondanza di dover illustrare più volte, a persone diverse, gli stessi documenti.

4.3.2 Digitalizzazione e innovazione delle attività di audit

Sull'impatto della digitalizzazione entrambe le fonti esprimono un giudizio positivo, ma con un'importante differenza di accento quando si scende nel dettaglio degli audit condotti da remoto. Il consulente, pur riconoscendo il valore della digitalizzazione nel facilitare il proprio lavoro, osserva come l'efficacia di un audit da remoto dipenda in misura significativa dal grado di conoscenza pregressa che l'auditor possiede dell'impresa: semplice per un'organizzazione già nota, sensibilmente più complicato per un primo approccio a un'impresa mai seguita in precedenza. L'auditor, dal canto suo, offre una valutazione più esplicitamente favorevole: quando l'impresa condivide in anticipo la documentazione richiesta, un audit condotto da remoto può risultare altrettanto efficace di uno in presenza, e, a suo giudizio, in alcuni casi persino preferibile, perché comporta meno elementi di distrazione per entrambe le parti. Questa divergenza, per quanto non drammatica, merita di essere segnalata come uno dei punti in cui le due prospettive, pur muovendo dalla stessa constatazione di fondo, la

digitalizzazione come sviluppo positivo, accelerato dalla pandemia da Covid-19, non convergono pienamente nella valutazione pratica.

La normalizzazione della pratica degli audit da remoto ha trovato, nel frattempo, un pieno inquadramento normativo a livello internazionale: l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione a fini di audit è regolato dal documento IAF MD 4, emanato dall'International Accreditation Forum, che impone agli organismi accreditati una valutazione del rischio per ciascun audit prima di ricorrere alla modalità da remoto, riservando comunque alla presenza fisica le attività che lo richiedano specificamente. Le linee guida internazionali sull'attività di audit hanno progressivamente riconosciuto le modalità da remoto come componente strutturale, e non più solo emergenziale, della prassi di verifica dei sistemi di gestione, un'evoluzione che il duplice punto di vista qui raccolto, con le sue sfumature interne, contribuisce a mettere in prospettiva.

4.3.3 Verso una maggiore attenzione agli impatti reali

Il consulente non ha dubbi: il settore della certificazione si sta effettivamente spostando da una logica di mera conformità normativa verso una maggiore attenzione agli impatti reali prodotti dai sistemi di gestione, una tendenza che riconduce alla crescente diffusione degli audit a sorpresa, alla pratica degli audit da remoto e, più in generale, a un'evoluzione normativa che valorizza progressivamente l'analisi del contesto e, in prospettiva, la sostenibilità. Sulla possibilità di un intervento normativo capace di contrastare più efficacemente il fenomeno della certificazione apparente, il consulente offre una risposta netta e per certi versi conclusiva: non si tratta, a suo avviso, di un problema di disegno normativo ma di un comportamento aziendale. Trattandosi di norme volontarie, che comportano costi sostenuti liberamente dall'impresa, è quest'ultima, e non il sistema di regole che la disciplina, a determinare, in ultima analisi, se la certificazione si traduca in uno strumento di gestione sostanziale o in un adempimento meramente simbolico.

L'auditor, interpellata sulla stessa domanda, cosa cambierebbe, potendo, nel modo in cui oggi le certificazioni vengono concepite o verificate, sposta significativamente il fuoco della critica, offrendo una prospettiva che il consulente, per la natura del proprio ruolo, non poteva restituire: non tanto un intervento sul

comportamento delle imprese, quanto una revisione del carico di documentazione che gli stessi auditor sono tenuti a produrre nei confronti dell'ente di certificazione. La necessità di redigere note dettagliate su ogni evidenza esaminata, sostiene, finisce per sottrarre tempo prezioso a ciò che considera il cuore reale del proprio lavoro: il dialogo diretto con le persone che vivono e fanno crescere l'impresa. È una critica speculare a quella, più diffusa nella letteratura e nella testimonianza del consulente, sull'eccesso di formalismo lato azienda: qui il formalismo documentale non riguarda l'impresa certificata, ma il sistema di verifica stesso, e proviene da chi quel sistema lo abita quotidianamente dal lato dell'ente di certificazione.

4.4 Uno sguardo d'insieme: convergenze e divergenze tra le due prospettive

Le due testimonianze raccolte in questo capitolo, per quanto entrambe circoscritte all'esperienza di singoli professionisti e non generalizzabili con rigore statistico, convergono su un numero sufficientemente ampio di punti da restituire un quadro complessivamente coerente, e le poche divergenze emerse risultano, esse stesse, istruttive più che contraddittorie.

Sul piano delle convergenze, il dato più solido riguarda il ruolo della leadership e della cultura organizzativa come discriminante principale tra un'implementazione sostanziale e una simbolica della certificazione: il consulente lo declina in termini di regole condivise e coerentemente applicate dalla direzione, l'auditor in termini di modello imprenditoriale accentrato, il "padre padrone", destinato ad attenuarsi con il ricambio generazionale, ma entrambe le letture individuano nella distribuzione del potere decisionale, più che nella sola intenzione dichiarata, il fattore realmente predittivo. Convergono inoltre, pur con angolazioni diverse, sulla scarsità di risorse economiche e di tempo come vincolo strutturale delle PMI, sul valore positivo della digitalizzazione, e sulla convinzione, pur con stime numeriche diverse, "molto diffusa" per il consulente, attorno al 30% per l'auditor, che il fenomeno della certificazione apparente sia reale e non marginale.

Le divergenze più interessanti, invece, nascono precisamente dalla diversa posizione strutturale delle due fonti rispetto al sistema di certificazione. Sull'efficacia degli audit da remoto, il consulente, che osserva le imprese dall'esterno, spesso senza una conoscenza pregressa consolidata di ciascuna, sottolinea la dipendenza dell'efficacia dalla familiarità già acquisita con l'impresa, mentre l'auditor, che opera all'interno di un processo di verifica strutturato e ricorrente, ne offre una valutazione più uniformemente favorevole. Ancora più significativa è la divergenza sul tema del formalismo eccessivo: il consulente lo individua nel comportamento delle imprese, che talvolta trattano la certificazione come un adempimento da esibire piuttosto che da vivere; l'auditor lo individua invece nel proprio stesso sistema di appartenenza, nell'onere documentale che gli enti di certificazione impongono agli auditor stessi, a scapito del tempo dedicato al dialogo con le persone verificate. Non si tratta di un contrasto che invalida l'una o l'altra lettura, quanto di una conferma indiretta di quanto il fenomeno della certificazione

meramente formale sia sistemico, capace di manifestarsi, se le condizioni organizzative non lo contrastano, tanto dal lato di chi la certificazione la ottiene quanto dal lato di chi è chiamato a verificarla.

Complessivamente, il confronto tra le due prospettive rafforza la lettura già proposta nel capitolo 2 e ripresa nel caso di studio del capitolo 3: la tensione tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica della certificazione non si risolve a monte, nel disegno degli standard o nel sistema di accreditamento che li sovrintende, ma a valle, nelle scelte quotidiane, organizzative, culturali, relazionali, delle singole imprese e dei singoli professionisti che a vario titolo le accompagnano. È una conclusione che, per quanto già anticipata dalla sola voce del consulente nella prima stesura di questo capitolo, risulta ora sensibilmente più solida, avendo trovato conferma indipendente in una fonte che osserva lo stesso fenomeno da un punto di osservazione strutturalmente diverso.

CAPITOLO V: Considerazioni conclusive

Il presente lavoro ha indagato l'adozione delle certificazioni socio-ambientali nelle piccole e medie imprese italiane, muovendo da una rassegna della letteratura internazionale (capitolo 2) per poi approfondire, attraverso un caso di studio (capitolo 3) e il confronto con due professionisti esterni del settore (capitolo 4), come questo fenomeno si declini nella pratica di una PMI ligure di servizi. Questo capitolo conclusivo raccoglie i fili principali dell'indagine, ne discute il significato più ampio, ne riconosce i limiti con onestà metodologica e ne trae alcune implicazioni per le imprese e per la ricerca futura.

5.1 Sintesi dei principali risultati

La rassegna della letteratura condotta nel capitolo 2 aveva restituito un quadro articolato attorno a quattro assi, benefici interni, benefici esterni, criticità e fattori di successo, dal quale erano scaturite quattro domande di ricerca (cfr. § 2.5), a cui è ora possibile rispondere sinteticamente alla luce dell'evidenza empirica raccolta.

Sui benefici riscontrati (DR1), il caso di 3A Antincendio conferma solo in parte le attese della letteratura. I benefici interni si sono manifestati soprattutto come maggiore consapevolezza gestionale e miglioramenti puntuali dei processi, numerazione dei preventivi, automazione della reportistica, progressiva internalizzazione di attività di formazione e valutazione dei rischi, più che come una trasformazione radicale dell'organizzazione, coerentemente con un'impresa che, per stessa ammissione dei suoi referenti, "non lavorava neanche così male prima" (cfr. § 3.2.2). I benefici esterni si sono rivelati più circoscritti: un miglioramento reputazionale percepito solo presso alcune categorie di clientela, nessun impatto rilevato su fatturato o redditività attribuibile alla certificazione, un potenziale di accesso alle gare d'appalto riconosciuto ma finora scarsamente sfruttato. Su questo fronte, il caso conferma piuttosto puntualmente le indicazioni più caute della letteratura più recente e metodologicamente rigorosa (cfr. § 2.2.3), che tende a ridimensionare i benefici economico-finanziari attesi rispetto alle rilevazioni più risalenti basate su questionari autovalutativi.

Sulle criticità (DR2), il riscontro con la letteratura è più netto. I costi, la complessità organizzativa, in particolare l'accentramento decisionale su un'unica figura,

privo di un sostituto designato, e il rischio di un'implementazione più formale che sostanziale sono emersi in modo coerente tanto dalle interviste aziendali quanto, in termini generali, dalle due interviste del capitolo 4. Su quest'ultimo punto, tuttavia, il caso di 3A si colloca in una posizione intermedia: il titolare descrive la certificazione come "più un adempimento richiesto dall'esterno", ma al contempo riconosce che il sistema di gestione "rispecchia quella che è l'operatività aziendale". Si tratta di una posizione che non conferma né smentisce nettamente il rischio della certificazione apparente, quanto piuttosto ne mostra la natura sfumata e non binaria.

Sui fattori di successo (DR3), l'evidenza raccolta conferma con chiarezza l'impianto teorico di Kakouris & Sfakianaki (2019) discusso nel capitolo 2: la motivazione all'origine della certificazione di 3A è dichiaratamente esterna, una richiesta di cliente, la possibilità di partecipare a gare d'appalto, più che interna. Ciò che ha reso possibile un'implementazione tutto sommato solida, secondo le testimonianze raccolte, non è stata quindi la natura della motivazione iniziale, quanto piuttosto la qualità del supporto consulenziale ricevuto e un certo livello di coinvolgimento della direzione, per quanto disomogeneo tra i due soci-amministratori (cfr. § 3.3.3). È un risultato che invita a una lettura meno deterministica del rapporto tra motivazione e sostanzialità dell'implementazione rispetto a quanto la sola cornice teorica potrebbe suggerire.

Sulla tensione tra implementazione sostanziale e implementazione simbolica (DR4), infine, il capitolo 4 ha offerto il contributo più originale dell'intera tesi: il confronto tra due professionisti esterni, un consulente e un'auditor di terza parte, ha mostrato come questa tensione non si risolva a monte, nel disegno degli standard, ma a valle, nelle scelte quotidiane delle singole imprese, una conclusione convergente, raggiunta da due osservatori posizionati su lati opposti del processo di certificazione, e per questo particolarmente robusta nei limiti di un disegno di ricerca qualitativo (cfr. § 4.4).

5.2 Le certificazioni come strumento di sviluppo per le PMI

Alla luce di quanto emerso, la domanda se le certificazioni socio-ambientali costituiscano un reale strumento di sviluppo per le PMI non ammette una risposta univoca, e forse è proprio in questa mancanza di univocità che risiede l'insegnamento

più utile della presente ricerca. Il caso di 3A Antincendio racchiude in sé un apparente paradosso, già discusso nel capitolo 3: un titolare che dichiara l'assenza di un ritorno economico diretto, ma che rifarebbe comunque la medesima scelta (cfr. § 3.3.3). Questo paradosso non è un'anomalia da risolvere, ma il segnale più autentico che la ricerca abbia prodotto: il valore della certificazione, quando esiste, si manifesta prevalentemente in una forma difficilmente riconducibile a un calcolo di ritorno sull'investimento in senso stretto, maggiore consapevolezza gestionale, capacità di autocritica organizzativa, opzionalità strategica per il futuro, più che in un beneficio economico immediato e misurabile.

Le condizioni che sembrano fare la differenza tra un percorso che produce questo tipo di valore e uno che si esaurisce in un costo poco ripagato sono emerse con una certa coerenza da tutte e tre le fonti empiriche di questa tesi: un impegno della leadership che sia proattivo e non meramente reattivo; una dotazione minima di risorse interne, con una figura di riferimento dotata di un sostituto e non isolata nella gestione del sistema; un rapporto di consulenza orientato a trasferire competenza, non a sostituirsi ad essa. Dove queste condizioni sono presenti, come suggerisce la posizione più favorevole della risorsa interna intervistata rispetto a quella più cauta del titolare (cfr. § 3.3.3), la certificazione tende a essere percepita come un investimento; dove mancano, rischia di ridursi a un costo sostenuto per inerzia o per necessità contingente. In questo senso, le certificazioni socio-ambientali non sono uno strumento di sviluppo automatico per le PMI, ma un dispositivo potenzialmente utile la cui efficacia dipende quasi interamente da condizioni organizzative preesistenti. È una conclusione che ridimensiona le retoriche più enfatiche sul tema, senza tuttavia negarne il valore quando le condizioni sono favorevoli.

5.3 Limiti della ricerca

La presente ricerca presenta limiti che è opportuno riconoscere esplicitamente. In primo luogo, si tratta di uno studio di caso singolo: le conclusioni raggiunte, per quanto internamente coerenti e in buona parte convergenti con la letteratura esaminata, non sono statisticamente generalizzabili all'intera popolazione delle PMI italiane, né a settori diversi da quello dei servizi alla sicurezza antincendio in cui opera 3A Antincendio. In secondo luogo, anche le due interviste raccolte nel capitolo 4 riflettono

l'esperienza professionale di due singoli individui e non un campione rappresentativo del settore della consulenza e dell'auditing, un limite peraltro riconosciuto esplicitamente dalla stessa auditor intervistata, che ha segnalato una visibilità ridotta sulle grandi imprese rispetto alle PMI (cfr. § 4.1.1).

Un secondo ordine di limiti riguarda la natura delle fonti primarie. I principali informatori aziendali, il titolare e la risorsa interna dell'ufficio tecnico, sono soggetti direttamente coinvolti nel processo oggetto di studio, e le loro valutazioni potrebbero risentire, in una certa misura, di un effetto di desiderabilità sociale o di una ricostruzione retrospettiva non priva di elementi di razionalizzazione a posteriori, essendo le interviste state condotte a distanza di uno o due anni dagli eventi narrati. La triangolazione tra quattro fonti distinte (titolare, risorsa interna, consulente esterno, auditor) e l'integrazione con dati oggettivi di bilancio (cfr. § 3.1.1 e § 3.3.3) hanno mitigato, senza tuttavia eliminare del tutto, questo rischio. Sullo stesso fronte, l'analisi finanziaria si è basata su un solo esercizio successivo alla certificazione, e la crescita economica registrata da 3A Antincendio nel 2024 risulta, per stessa ricostruzione dei protagonisti, riconducibile principalmente a una dinamica di mercato indipendente dalla certificazione stessa: la ricerca non ha quindi potuto isolare, né avrebbe potuto farlo con un disegno di questo tipo, un nesso causale netto tra la certificazione e la performance economica dell'impresa.

Infine, l'assenza di una rilevazione sistematica delle condizioni organizzative precedenti alla certificazione, ricostruita unicamente attraverso la memoria retrospettiva degli intervistati, in assenza di una misurazione strutturata condotta all'epoca, costituisce un limite riconosciuto dagli stessi protagonisti del caso di studio, che hanno più volte segnalato la difficoltà di un confronto rigoroso tra la situazione attuale e quella precedente al percorso di certificazione (cfr. § 3.3.1).

5.4 Implicazioni manageriali e sviluppi futuri

Dal punto di vista manageriale, la ricerca suggerisce ad altre PMI che stiano valutando un percorso di certificazione analogo alcune indicazioni operative concrete. In primo luogo, è opportuno interrogarsi onestamente sulla natura della propria motivazione, interna o esterna, non tanto per scartare le motivazioni reattive, che il caso di studio mostra non pregiudicare di per sé il successo del percorso, quanto per essere

consapevoli che, in loro assenza, il rischio di un'implementazione poco sostanziale va presidiato attivamente con altre leve, prima fra tutte il coinvolgimento della direzione. In secondo luogo, appare cruciale evitare di concentrare la gestione del sistema su un'unica figura priva di sostituti, dotandosi per quanto possibile di una figura di backup fin dalle prime fasi. In terzo luogo, il caso suggerisce di investire, sin dall'inizio, in un sistema strutturato di tracciamento delle non conformità, non solo quelle segnalate dai clienti, ma anche quelle di origine puramente interna, poiché è proprio su questo fronte che entrambi i professionisti intervistati nel capitolo 4 hanno individuato la carenza più diffusa tra le PMI. Infine, la ricerca suggerisce alle imprese di adottare, come raccomandato dallo stesso consulente esterno di 3A ma mai realizzato nella pratica, una misurazione sistematica e non solo intuitiva del rapporto tra costi sostenuti e benefici ottenuti, così da poter fondare su basi più solide le decisioni di rinnovo o di eventuale abbandono della certificazione.

Sul piano della ricerca futura, il presente lavoro apre alcune direzioni che meriterebbero un approfondimento specifico. Uno studio comparativo multi-caso, esteso a un numero maggiore di PMI italiane di settori e dimensioni diverse, permetterebbe di verificare la generalizzabilità delle condizioni di successo qui individuate. Una ricerca di natura longitudinale, capace di seguire un'impresa dalla fase precedente alla certificazione fino ad alcuni anni di distanza, supererebbe il limite della ricostruzione retrospettiva che ha caratterizzato il presente studio. Un'indagine su un campione più ampio di auditor e consulenti, condotta magari con strumenti quantitativi, permetterebbe di stimare con maggiore rigore la reale diffusione del fenomeno della certificazione apparente, che nella presente tesi resta ancorata alle sole stime, per quanto qualificate, di due professionisti. Infine, l'entrata in vigore della revisione ISO 9001:2026, con il suo atteso rafforzamento del ruolo della leadership (cfr. § 4.3.1), offrirà nei prossimi anni un'occasione naturale per verificare se un intervento sul disegno stesso della norma sia in grado di incidere sulla tensione tra implementazione sostanziale e simbolica che ha attraversato l'intera presente ricerca, o se, come sostenuto dal consulente esterno intervistato nel capitolo 4, tale tensione continuerà a dipendere, in ultima analisi, dalle scelte organizzative di ciascuna singola impresa, più che dalle regole che la governano.

Bibliografia

Accredia (2023). *ISO Survey 2022: le certificazioni ISO 9001 in Italia*.

Accredia (2025). *ISO Survey 2024: le certificazioni di sistema di gestione in Italia*.

Accredia, Censis & Manageritalia (2011). *Osservatorio Accredia sulla certificazione*.

ACS Registrars Italia (2024). *Le novità della revisione ISO 9001:2026*.

Advisera (2023). *Stage 1 vs Stage 2 audit: cosa cambia nel processo di certificazione*.

Agan, Y., Acar, M.F. & Borodin, A. (2013). Drivers of environmental processes and their impact on performance: a study of Turkish SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 51, 23-33.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bayati, A. & Taghavi, A. (2007). The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*, 19(2), 140-149.

Boiral, O. (2012). ISO certificates as organizational degrees? Beyond the rational myths of the certification process. *Organization Studies*, 33(5-6), 633-654.

Boiral, O. & Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331-347.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Bravi, L. & Murmura, F. (2021). Diffusion and adoption of ISO 9001 standard in Italian micro-enterprises. *The TQM Journal*, 33(4), 843-861.

Bravi, L., Murmura, F. & Santos, G. (2019). Manufacturing labs: where new digital technologies help improve life quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 245-261.

British Assessment Bureau (2025). *ISO 9001 certification costs for small businesses*.

Cândido, C.J.F., Coelho, L.M.S. & Peixinho, R.M.T. (2021). Why firms lose their ISO 9001 certification: Evidence from Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(6), 632-651.

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Casadesús, M. & Giménez, G. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12(6), 432-441.

Casadesús, M., Giménez, G. & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 13(6), 327-335.

Castellani, P. (2015). *Il codice etico nelle piccole e medie imprese*. Milano: FrancoAngeli.

Castka, P. & Corbett, C.J. (2015). Management systems standards: diffusion, impact and governance of ISO 9000, ISO 14000, and other management standards. *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, 7(3-4), 161-379.

Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M. & del Castillo-Feito, C. (2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33-41.

Chiarini, A. (2019). Why are manufacturing SMEs cancelling their ISO 9001 certification? Research from Italy. *Production Planning & Control*, 30(8), 639-649.

Christmann, P. & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863-878.

Commissione Europea (2001). *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM(2001) 366 definitivo.

Commissione Europea (2003). *Raccomandazione 2003/361/CE relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*.

Commissione Europea (2025). *Flash Eurobarometer: SME Access to Finance and Regulatory Burden*.

Comitato Economico e Sociale Europeo (2023). *Parere sugli ostacoli regolatori per le PMI europee*.

Daddi, T., Testa, F., Iraldo, F. & Frey, M. (2014). Removing and simplifying administrative costs and burdens for EMAS and ISO 14001 certified organizations: evidences from Italy. *Environmental Engineering and Management Journal*, 13(3), 689-697.

D.Lgs. 36/2023. *Codice dei Contratti Pubblici*.

D.Lgs. 231/2001. *Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*.

D.P.R. 207/2010. *Regolamento di esecuzione ed attuazione del Codice dei contratti pubblici*.

Escanciano, C., Fernández, E. & Vázquez, C. (2001). Influence of ISO 9000 certification on the progress of Spanish industry towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(5), 481-494.

Eurostat (2025). *Struttura delle imprese in Europa, dati 2023*.

Fonseca, L.M. & Domingues, J.P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-46.

Fonseca, L.M., Domingues, J.P., Machado, P.B. & Calderón, M. (2019). Management system certification benefits: where do we stand? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(3), 505-538.

Fonseca, L., Silva, V., Sá, J. C., Lima, V., Santos, G., & Silva, R. (2022). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications: Aligned, or alternative paths, towards sustainable development?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(3), 496-508.Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970.

Garengo, P. & Biazzo, S. (2013). From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 310-335.

Gotzamani, K. (2010). Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(6), 687-704.

Gotzamani, K.D. & Tsiotras, G.D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and their long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.

Graafland, J. (2018). Does Corporate Social Responsibility Put Reputation at Risk by Inviting Activist Targeting? An Empirical Test among European SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 1-13.

Granly, B.M. & Welo, T. (2014). EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 64, 194-204.

Guardian Certification (2026). *Gap analysis: cosa verifica davvero un consulente ISO*.

Huarng, F. (1998). Integrating ISO 9000 with TQM spirits: a survey. *Industrial Management & Data Systems*, 98(7/8), 373-379.

International Accreditation Forum (IAF) (s.d.). *IAF MD 4: Use of Information and Communication Technology (ICT) for Auditing/Assessment Purposes*.

IFS Management GmbH (s.d.). *IFS Food Standard: requisiti sugli audit non annunciati*.

IQE (2025). *Certificazioni e appalti pubblici dopo il nuovo Codice dei Contratti*.

ISO (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.

ISO (2018). *ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems*. Geneva: International Organization for Standardization.

ISO/IEC (2015). *ISO/IEC 17021-1:2015 Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems – Part 1: Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization.

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.

Kaizen ISO Consulting (2026). *Tempistiche medie per la certificazione ISO 9001 nelle PMI*.

Kakouris, A. & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2248-2271.

Kakouris, A. & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 447-463.

Koc, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*, 186(1-3), 207-213.

Lee, T.Y. (1998). The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: a survey of certified firms in Hong Kong. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(2), 162-177.

Lepistö, K., Saunila, M. & Ukko, J. (2022). The impact of certification on the elements of TQM exploring the influence of company size and industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(1), 30-52.

Mangiarotti, G. & Riillo, C.A.F. (2014). Standards and innovation in manufacturing and services: the case of ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(4), 435-454.

Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A. & Martínez-Lorente, A.R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511.

Merli, R., Preziosi, M. & Massa, I. (2015). Social Values and Sustainability: A Survey on Drivers, Barriers and Benefits of SA8000 Certification in Italian Firms. *Sustainability*, 7(4), 4120-4130.

MG Environmental Consulting (2024). *Costi indicativi per la certificazione ISO 9001 nelle PMI*.

Moratis, L. (2018). Signalling strategies for ISO 26000: A firm-level approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 800-820.

Naveh, E. & Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1), 1-26.

Parere ANAC n. 203/2025.

Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.

QualitiAmo (2023). *La storia della norma ISO 9001 dal 1987 a oggi*.

QualitiAmo (2024). *Gap analysis: come si svolge e a cosa serve*.

Quazi, H.A. & Padibjo, S.R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489-508.

Regolamento (CE) n. 765/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, *che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato*.

Ritchie, et al. (2024). Quality standards and CSR communication: a systematic review.

Russo, A. & Tencati, A. (2009). Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.

Santos, G., Mendes, F. & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 19(17-18), 1965-1974.

Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M.R. & Silva, R. (2016). Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1211-1223.

Sartor, M., Orzes, G., Di Mauro, C., Ebrahimpour, M. & Nassimbeni, G. (2016). The SA8000 social certification standard: Literature review and theory-based research agenda. *International Journal of Production Economics*, 175, 164-181.

Sfakianaki, E. & Kakouris, A. (2020). Adoption and implementation of ISO 9000 in Greek companies: a multivariate statistical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 787-810.

Sistemi e Consulenze (2025). *Sorveglianza e rinnovo della certificazione ISO 9001: come funziona*.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Terlaak, A. (2007). Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors. *Academy of Management Review*, 32(3), 968-985.

Terlaak, A. & King, A.A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60(4), 579-602.

UNI (2025). *ISO Survey 2024: i dati sulle certificazioni di sistema di gestione*.

Valore Sociale (2024). *Gli strumenti della Responsabilità Sociale d'Impresa: una panoramica*.

Zimon, D. & Dellana, S. (2020). A longitudinal exploratory study of ISO 9001 certification abandonment in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 53-67.