

## PREFAZIONE

Gli studi di economia aziendale hanno da sempre sottolineato il ruolo etico e sociale connesso allo svolgimento dell'attività aziendale e, in particolare, delle aziende di produzione, a partire dalla finalità prima che ne motiva la stessa costituzione: il soddisfacimento dei bisogni umani e il benessere degli individui. Negli ultimi anni diversi elementi – globalizzazione, disastri ambientali, crisi finanziarie – hanno messo in risalto la complessità del contesto in cui le aziende operano e le molteplici spinte che sulle stesse premono, richiedendo loro di confrontarsi con i propri risultati e con il ruolo che rivestono, in una prospettiva ampia che abbraccia gli aspetti economico-finanziari e i riflessi ambientali, sociali e di sostenibilità che si intrecciano e derivano dall'attività svolta. In questo senso, la sostenibilità e, di conseguenza, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), rappresentano oggi un tema che suscita profondo interesse da parte delle imprese e degli operatori economici, politici e sociali.

La RSI richiama le realtà aziendali a contemperare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti e interessati all'attività svolta, nel momento di definizione delle proprie strategie, imponendo di valutare anche le attese di diversa natura che li caratterizzano e i differenti livelli di partecipazione e coinvolgimento che qualificano il rapporto fra gli stessi e l'azienda. In questo senso, l'assunzione di responsabilità sociale deve essere profondamente radicata nella *governance* aziendale. Accanto ad essa, gli aspetti di comunicazione della RSI rivestono un ruolo fondamentale sia per quanto attiene all'adempimento dei doveri assunti dall'azienda nei confronti dei propri stakeholder, sia con riferimento alla legittimazione che da una trasparente e attendibile comunicazione può derivare.

Alla luce di quanto osservato, il volume si propone di offrire una lettura dei principali elementi di analisi in ambito di responsabilità sociale, con particolare riferimento agli aspetti di *governance* e di comunicazione.

In primo luogo sono trattati i concetti fondamentali in tema di sostenibilità (Capitolo 1 e Capitolo 2), responsabilità sociale d'impresa (Capitolo 3), ed etica d'impresa (Capitolo 4). Successivamente l'attenzione è posta sulla *corporate governance*, evidenziandone sistemi e strumenti (Capitolo 5), per poi concentrarsi sulla comunicazione aziendale (Capitolo 6), con particolare riferimento

agli strumenti di gestione della RSI (Capitolo 7) e di *accountability* diretta (Capitolo 8). L'ultimo capitolo (Capitolo 9) è, infine, dedicato ai processi di *assurance*.

Il libro è il frutto della riflessione e dell'esperienza maturata da un gruppo di docenti e ricercatori che da tempo si occupano di sostenibilità, etica e responsabilità sociale di impresa; ogni contributo, sia pure collocandosi in un comune e condiviso quadro di riferimento, nasce dall'elaborazione personale dei diversi Autori e riflette la specifica matrice disciplinare e la diversa direzione di approfondimento, consentendo di apprezzare le tematiche in oggetto secondo prospettive di analisi differenti alla luce delle competenze, della sensibilità e degli obiettivi dei singoli Autori. In particolare, un sentito ringraziamento a: Antonella Bachiorri dell'Università di Parma; Ulpiana Kocollari dell'Università di Modena e Reggio Emilia; Luisa Pulejo, Carlo Vermiglio e Carmelo Marisca dell'Università di Messina; Gianfranco Rusconi e Silvana Signori dell'Università di Bergamo, e Lara Tarquinio dell'Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara.

FEDERICA BALLUCHI e KATIA FURLOTTI

Parma, *Università degli Studi*, settembre 2017

# LA SOSTENIBILITÀ

di *Antonella Bachiorri*

SOMMARIO: 1.1. Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile: alcune tappe lungo il percorso. – 1.2. Il paradigma della sostenibilità. – 1.2.1. I concetti e i principi di riferimento. – 1.2.2. Le dimensioni della sostenibilità e le loro connessioni. – 1.3. Dai principi alle politiche per la sostenibilità. – 1.3.1. Le Organizzazioni internazionali. – 1.3.2. L'Unione Europea.

## 1.1. SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE: ALCUNE TAPPE LUNGO IL PERCORSO

La comunità scientifica sembra concorde nel ritenere che la specie umana sia ormai arrivata a modificare profondamente i principali processi e le dinamiche naturali che ne regolano la sua stessa sopravvivenza sulla Terra. Una mole cospicua di dati e di evidenze a testimonianza del continuo peggioramento della qualità dell'ambiente e del ruolo centrale della specie umana nella modificazione dei sistemi naturali ha indotto il Premio Nobel per la Chimica Paul Crutzen ad avanzare la proposta di denominare "Antropocene" il periodo geologico attuale<sup>1</sup>. L'urgenza con cui oggi ci si trova a fronteggiare i problemi che gravano sul presente e che possono compromettere il futuro dell'uomo (il depauperamento e il deterioramento della qualità delle risorse, le disequità, la riduzione della diversità biologica e culturale, ad esempio) spinge a riportare nel dibattito scientifico (e non solo) alcuni concetti alla base del funzionamento dei sistemi ambientali e socio-economici come: complessità, interdipendenza ed incertezza. Ciò non è semplice né tantomeno banale, in quanto richiede un cambiamento che implica la messa in discussione di sistemi di pensiero consolidati e, allo stesso tempo, la capacità di elaborare e attuare tempestivamente azioni e politiche "capaci di futuro", in grado cioè di interpretare, prevedere e anticipare quel-

---

<sup>1</sup> CRUTZEN P.J., *Geology of mankind*, in "Nature", Vol. 415, 2002, p. 23.

lo che sta avvenendo e di mettere in atto iniziative efficaci a modificare gli attuali trend negativi<sup>2</sup>.

Il punto di svolta in questo dibattito tanto ampio e articolato quanto acceso, è rappresentato dal documento “*The limits to growth*” (erroneamente tradotto in italiano come “I limiti dello sviluppo”), un report commissionato da Aurelio Peccei e dal Club di Roma<sup>3</sup> ad un gruppo di studiosi del Massachusetts Institute of Technology. La tesi fondamentale sostenuta nel rapporto<sup>4</sup> è che una crescita quantitativa e illimitata non è compatibile con le risorse finite del Pianeta. Tale assunto, in un sistema economico abituato a ragionare nella prospettiva fornita dal PIL (Prodotto Interno Lordo), è stato prevedibilmente generatore di aspri dibattiti e controversie, a partire dai concetti di *crescita* e *sviluppo*<sup>5</sup> la cui differenza diventa sempre più evidente: da un lato il riferimento ad un aumento quantitativo degli indicatori economici (il PIL) e dall’altro il richiamo (sempre più necessario) alla dimensione qualitativa e a variabili sociali (ad es. la possibilità di accedere all’istruzione) su cui si basa l’evoluzione di sistemi complessi. La sfida lanciata dai temi e dalle problematiche discusse nel rapporto del Club di Roma è andata gradualmente dando forma al concetto di *sviluppo sostenibile*, consolidatosi in questi ultimi decenni grazie a numerosi eventi internazionali.

Le prime riflessioni che hanno portato ad elaborare tale concetto, si possono ricondurre ai lavori della *Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente umano* tenutasi a Stoccolma nel 1972, considerato il primo congresso mondiale dedicato ad affrontare i problemi che incombono sull’umanità e che ha aperto la strada alla sensibilizzazione sulle problematiche ambientali.

Il termine *sviluppo sostenibile*, di cui oggi si fa largamente uso nei contesti più

---

<sup>2</sup> BOLOGNA G., *Manuale della Sostenibilità – Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*, Edizioni Ambiente, Milano, 2005.

<sup>3</sup> Il Club di Roma è un gruppo internazionale formato da intellettuali con diverse competenze (scientifiche, economiche, istituzionali, ecc.) riuniti per la prima volta a Roma nel 1968 che, preoccupati per i problemi che incombevano sull’umanità, hanno commissionato uno specifico studio ad un gruppo di ricerca del Massachusetts Institute of Technology (MIT). I principali risultati di tale studio sono stati pubblicati nel rapporto citato, passato alla storia per la sua rilevanza e lungimiranza.

<sup>4</sup> MEADOWS D.-MEADOWS D.-RANDERS J.-BEHRENS W., *I limiti dello sviluppo, rapporto del System Dynamic Group, Massachusetts Institute of Technology (MIT) per il progetto del Club di Roma sui dilemmi dell’umanità*, Edizioni Scientifiche e Tecniche Mondadori, Milano, 1972.

<sup>5</sup> Non è possibile, nel contesto in cui si inserisce questo volume, entrare nel dibattito specifico che vede coinvolti i concetti di *crescita* e di *sviluppo*. È tuttavia importante evidenziare che l’idea di sviluppo consolidatasi nel tempo, anche a seguito di quanto riportato in molti documenti ufficiali, lo vede erroneamente quale sinonimo di *crescita* e quindi legato inscindibilmente ad una crescita quantitativa e illimitata. Questa visione, del tutto parziale e fuorviante, ha contribuito a dare forza, come verrà evidenziato nel presente capitolo, a dibattiti accesi sul significato del termine *sviluppo sostenibile*.

disparati (e non sempre in modo pertinente), è invece apparso per la prima volta nel documento dal titolo *World Conservation Strategy – Living Resource Conservation for a Sustainable Development*<sup>6</sup>, elaborato nel 1980 dall'IUCN (International Union for Conservation of Nature), dall'UNEP (United Nations Environmental Programme) e dal WWF (World Wildlife Fund), in cui sono discussi sviluppo e conservazione, processi alla base del funzionamento dell'ambiente, il cui equilibrio risulta strategico per garantire la capacità rigenerativa dei sistemi naturali.

Il testo di riferimento per lo *sviluppo sostenibile* diventa tuttavia “*Our Common Future*”, elaborato nel 1987 dalla *Commissione mondiale per l'Ambiente e lo sviluppo* presieduta dal Gro Harlem Brundtland (allora primo ministro norvegese) e più diffusamente conosciuto con il nome di Rapporto Brundtland. La prima parte del documento fa riferimento ad uno sviluppo che<sup>7</sup>:

“... *soddisfi i bisogni dell'attuale generazione senza compromettere la capacità di quelle future di rispondere ai loro*”.

dando così forma a quella che diventerà la più nota (nonché “storica”) definizione di *sviluppo sostenibile*. In altre parti dello stesso documento, meno frequentemente diffuse, si afferma inoltre che<sup>8</sup>:

“*Lo sviluppo sostenibile non è un determinato stato di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali sono fatti nel rispetto dei bisogni del futuro così come del presente ...*”.

Quindi<sup>9</sup>:

“*Ciò di cui abbiamo bisogno attualmente è una nuova era di crescita economica – una crescita vigorosa e in pari tempo socialmente e ambientalmente sostenibile ...*”.

La formulazione riportata, ritenuta da subito fortemente generica e ambigua,

---

<sup>6</sup> *World Conservation Strategy - Living Resource Conservation for a Sustainable Development*, IUCN-UNEP-WWF, disponibile online su <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf> (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>7</sup> WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, disponibile online su [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017), Cap. I, Par. 3, Punto 27.

<sup>8</sup> WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, cit., Cap. I, Par. 3, Punto 30.

<sup>9</sup> WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, cit., Chairman's Foreword.

ha lasciato spazio a numerosi equivoci il più grave dei quali è stato il rendere interscambiabili il concetto di *sviluppo* e quello di *crescita*<sup>10</sup> fornendo supporto all'idea secondo cui è possibile perseguire una crescita quantitativa continua ma *sostenibile*. L'espressione *sviluppo sostenibile* è così diventata per molti un ossimoro, una contraddizione di termini; uno sviluppo che viene misurato sulla base di parametri quantitativi (come il PIL) e che porta al depauperamento di risorse non rinnovabili, infatti, non potrà mai essere considerato sostenibile.

A fronte di tutto ciò, numerosi sono stati i tentativi di definire lo *sviluppo sostenibile*, anche se è impossibile in questo capitolo, una loro analisi dettagliata.

In molti contesti, è stato ritenuto preferibile l'uso dell'espressione *società sostenibile* o del termine *sostenibilità* che seppur ampio, evoca la necessità di *sostenere* e *supportare* il peso dell'umanità sulla Terra<sup>11</sup>.

Il dibattito terminologico, alla base del quale si collocano diverse idee di *sviluppo sostenibile*, è tuttora acceso ed arriva a coinvolgere anche le differenze linguistiche. La traduzione dell'aggettivo *sustainable*, infatti, che in inglese implica "il mantenere", "il prolungare nel tempo", non è stata esente da problemi. In francese, ad esempio, *soutenable* significa difendibile (riferito ad un'opinione) e quindi non si parla di *developpement soutenable* ma di *developpement durable*, dove l'aggettivo ha il significato di durevole come in italiano. Nei paesi latino americani, invece, è frequentemente preferito l'utilizzo dell'espressione *buen vivir*, in cui il focus non è lo sviluppo ma un benessere che comprende le relazioni tra esseri umani e l'attenzione per la natura, intesa come soggetto di diritto e pertanto titolare dei diritti all'esistenza e al rispetto dei suoi cicli.

Testimonianza di questo dibattito si trova già nel 1991, pochi anni dopo il Rapporto Brundtland, quando ancora IUCN, UNEP e WWF, pubblicano la Strategia "*Caring for the Earth. A strategy for sustainable living*" in cui si sottolinea che la definizione Brundtland<sup>12</sup>:

*"... ha riportato delle critiche perché considerata ambigua e suscettibile di numerose interpretazioni, molte delle quali contraddittorie. Questa confusione si è creata perché i termini 'sviluppo sostenibile', 'crescita sostenibile' e 'uso sostenibile' sono stati usati indifferentemente come sinonimi. Ma non lo sono. 'Crescita sostenibile' è una contraddizione di termini: nulla che sia materiale può avere una crescita infinita. 'Uso sostenibile' si può applicare solo alle risorse rinnovabili: questo vuol dire utilizzarle*

---

<sup>10</sup> Un riferimento a questi concetti è riportato (anche se in estrema sintesi) nella nota 5.

<sup>11</sup> Al fine di acquisire la consapevolezza della ricchezza del dibattito su questi aspetti, si evidenzia che per alcuni Autori i termini *sviluppo sostenibile* e *sostenibilità* possono essere considerati interscambiabili, mentre per altri non è accettabile ritenerli "sinonimi".

<sup>12</sup> IUCN-UNEP-WWF, *Caring for the Earth. A strategy for Sustainable living*, IUCN, Gland, Switzerland, 1991, p. 10.

*non oltre la loro capacità di rinnovarsi. 'Sviluppo sostenibile' nel senso usato in questa strategia significa migliorare la qualità della vita pur rimanendo nei limiti della capacità di carico degli ecosistemi che la sostengono".*

Il dibattito ha quindi trovato un ulteriore spazio nella *Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo*, tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 (conosciuta anche con il nome di *Earth Summit*, Summit della Terra), che ha rappresentato forse uno dei maggiori e più celebrati eventi internazionali organizzati dalle Nazioni Unite. Uno sviluppo che vuole configurarsi come realmente sostenibile, così come dibattuto a Rio, non può limitarsi ai soli aspetti ambientali, ma deve prevederne l'intreccio indissolubile con le problematiche della giustizia economica e dell'equità sociale. Una vera *sostenibilità* deve quindi essere contemporaneamente ambientale, economica, sociale e deve connettere inescindibilmente la dimensione globale e quella locale, come indicato dallo slogan "*Pensa globalmente – Agisci localmente*".

Nell'ambito della Conferenza di Rio sono stati prodotti alcuni documenti ufficiali che costituiscono ancora oggi il quadro di riferimento principale dello sviluppo sostenibile a livello internazionale. Tra questi, merita una citazione particolare l'Agenda 21, un programma d'azione articolato in 40 capitoli che identifica gli obiettivi dello *sviluppo sostenibile* e gli interventi necessari a realizzarlo. Nonostante questo importante documento, il trascorrere del tempo rende evidente che i programmi e le politiche attuate hanno generalmente disatteso i principali obiettivi del Summit, tra cui l'integrazione tra aspetti economici ed ambientali e che pertanto, diventa sempre più necessario un impegno serio del mondo politico al fine di dare concretezza alle azioni ipotizzabili. Su questi presupposti nel 2002, dopo dieci anni da Rio, viene organizzato il Summit di Johannesburg, nel cui Piano di implementazione si legge<sup>13</sup>:

*"Queste iniziative favoriranno inoltre l'integrazione dei tre elementi dello sviluppo sostenibile – sviluppo economico, sviluppo sociale e tutela ambientale – come pilastri interdipendenti e sinergici. L'eliminazione della povertà, il cambiamento dei modelli insostenibili di produzione e consumo e la protezione e gestione delle risorse naturali indispensabili allo sviluppo economico e sociale sono gli obiettivi generali e le condizioni essenziali dello sviluppo sostenibile ...".*

Anche a fronte di queste dichiarazioni, tuttavia, la risposta economica e politica a seguito del Summit di Johannesburg risulta inadeguata, se rapportata alle

---

<sup>13</sup> *Plan of Implementation*, World Summit on Sustainable Development (Summit di Johannesburg), 2002, disponibile online su [http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/WSSD\\_PlanImpl.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017), p. 2.

grandi sfide che l'umanità si trova a fronteggiare, non ultima quella della crescita demografica. Infatti, mentre l'umanità sta ancora oggi crescendo rapidamente, aumentando continuamente il prelievo di risorse naturali al fine di soddisfare i suoi accresciuti bisogni, l'ambiente si trova costantemente a confrontarsi con i limiti che lo caratterizzano. Un recente studio pubblicato su *Science*<sup>14</sup> stabilisce che con un'elevata probabilità (80%) entro il 2100 la popolazione mondiale sarà compresa tra i 9,6 e i 12,3 miliardi di individui; una stima superiore di due miliardi di unità rispetto alle previsioni precedenti. Tali indicazioni, prevedibilmente, destano allarme soprattutto perché sulle stime dei livelli demografici sono basati altri parametri globali, che riguardano, ad esempio, l'accesso alle risorse naturali e il loro sfruttamento, lo sviluppo socio-economico e non ultima, la sostenibilità ambientale. In questa prospettiva, diventerà necessario rivedere molti altri parametri connessi allo sviluppo socio-economico e alla sostenibilità delle attività umane. La sfida si delinea davvero pesante, anche in considerazione del fatto che in una recente pubblicazione, il *Worldwatch Institute*<sup>15</sup> evidenzia come gli interventi demografici, a causa delle controversie che necessariamente richiamano, siano tra i meno studiati (e praticati) in relazione alla sostenibilità.

Il quadro di sintesi delineato evidenzia abbastanza chiaramente che la strada percorsa dallo sviluppo sostenibile a livello internazionale, nonostante le molteplici buone intenzioni, si è concretizzata solamente in alcune buone pratiche, anche se è rimasta caratterizzata da un dibattito costante (il cui dettaglio esula dagli obiettivi del presente contributo) che dai Rapporti del *Millennium Ecosystem Assessment* promosso dalle Nazioni Unite nel 2005, ha portato ai rapporti sul clima dell'*International Panel on Climate Change (IPCC)* e quindi ai *Sustainable Development Goals (SDGs)* del 2015<sup>16</sup>.

Nonostante i molteplici limiti e le critiche di diversa natura (scientifica, linguistica, culturale, ad esempio)<sup>17</sup>, il concetto di sviluppo sostenibile ha tuttavia avuto il merito di aver messo in luce l'esigenza di un cambiamento della visione del rapporto tra attività economica e ambiente naturale, sostituendo il modello economico dell'espansione quantitativa (crescita) con quello del miglioramento

---

<sup>14</sup> GERLAND P.-RAFTERY A.E.-ŠEVČÍKOVÁ H.-LI N.-GU D.-SPOORENBERG T.-ALKEMA L.-FOSDICK B.K.-CHUNN J.-LALIC N.-BAY G.-BUETTNER T.-HEILIG G.K.-WILMOTH J., *World population stabilization unlikely this century*, in "Science", Vol. 346, Issue 6206, 2014, pp. 234-237.

<sup>15</sup> ENGELMAN R. et al., *Family Planning and Environmental Sustainability: Assessing the Science*, Worldwatch Institute, Washington, DC, 2016.

<sup>16</sup> Una breve spiegazione dei SDGs è trattata nel paragrafo 1.3.1.

<sup>17</sup> Un'interessante review del dibattito relativo allo sviluppo sostenibile è riportata in: JABAREEN Y., *A New Conceptual Framework for Sustainable Development*, in "Environment, Development and Sustainability", Vol. 10, n. 2, 2008, pp. 179-192.

qualitativo (sviluppo), considerato la base su cui poter costruire un progresso futuro. Herman Daly, ritenuto uno dei fondatori dell'economia ecologica, scrive che<sup>18</sup>:

*“Il mutamento di visione necessario consiste nel rappresentare la macroeconomia come un sottosistema aperto di un ecosistema naturale non illimitato (l'ambiente), anziché come un flusso circolare isolato di valore e scambio astratto, non vincolato da equilibri di massa, entropia ed esauribilità”.*

È infatti sempre più evidente che il modello di sviluppo economico che caratterizza l'Occidente non può essere sostenibile nel medio-lungo periodo e che è fondamentale cercare di individuare nuove e più idonee strategie affinché si possa pensare in una prospettiva di lungo termine che comprenda anche il rispetto dell'ambiente. Un altro padre dell'economia ecologica, Nicholas Georgescu-Roegen scriveva<sup>19</sup>:

*“L'attività industriale ... accelera sempre più l'esaurimento delle risorse terrestri, fino ad arrivare inevitabilmente alla crisi. Prima o poi la 'crescita', la grande ossessione degli economisti standard e marxisti, deve per forza finire. La sola questione aperta è: quando ...”.*

Anche a fronte della sintetica visione d'insieme delineata, emerge con chiarezza la complessità delle questioni sollevate dal concetto di *sviluppo sostenibile*, la difficoltà di restituire un quadro complessivo delle idee che ad esso si riferiscono e soprattutto l'impossibilità di elaborare e proporre soluzioni semplici e univoche per i gravi problemi che affliggono le società moderne. Porsi nella prospettiva che implica la sostenibilità dello sviluppo, infatti, implica<sup>20</sup>:

*“... trattare delle questioni più importanti e cruciali per il presente e il futuro delle società umane su questo pianeta. Significa affrontare le modalità di utilizzo delle risorse naturali, la crescita della popolazione umana, gli stili di vita e i modelli di consumo delle società, la nostra interazione con i sistemi naturali, il mantenimento delle dinamiche evolutive della biodiversità sulla Terra, il ruolo della tecnologia, il ruolo della scienza e della conoscenza, il ruolo dell'agire politico, il ruolo della governance ...”.*

---

<sup>18</sup> DALY H.E., *From uneconomic growth to a steady-state economy*, Edward Elgar Publishing Inc., Northampton, USA, 2014, p. 41.

<sup>19</sup> GEORGESCU-ROEGEN N., *Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, a cura di BONAIUTI M., Bollati Boringhieri, Torino, 2003, p. 117.

<sup>20</sup> BOLOGNA G., *Manuale della Sostenibilità – Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*, cit., p. 118.

## 1.2. IL PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ

### 1.2.1. *I concetti e i principi di riferimento*

Alla luce di quanto sopra discusso, risulta particolarmente importante esplicitare, seppur solamente accennandoli, i concetti e i principi fondamentali che risultano incardinati nell'idea di sostenibilità (una loro trattazione approfondita esula infatti dagli obiettivi del presente capitolo).

In particolare:

- *l'approccio olistico* allo sviluppo, può forse essere il primo tra tutti. L'idea di sostenibilità assume un paradigma di pensiero sistemico, basato sull'assunto che un sistema è qualcosa di più della somma delle parti che lo compongono. Cercare di comprenderne l'essenza, quindi, richiede l'analisi dei singoli componenti in isolamento, unitamente a quella delle interconnessioni che danno forma a tutto il sistema. A tale riguardo, lo scienziato Fritjof Capra ha scritto<sup>21</sup>:

*“La grande sorpresa della scienza del ventesimo secolo consiste nel fatto che non è possibile comprendere i sistemi per mezzo dell'analisi ... Nell'approccio sistemico, le proprietà delle parti possono essere comprese solo studiando l'organizzazione del tutto. Il pensiero sistemico è 'contestuale', cioè l'opposto del pensiero analitico. Analisi significa smontare qualcosa per comprenderlo: pensiero sistemico significa porlo nel contesto di un insieme più ampio”.*

Tale approccio rappresenta uno strumento essenziale per la comprensione degli avvenimenti nel mondo ed ha implicazioni fondamentali per affrontare la sfida della sostenibilità. Richiede, infatti, di prestare attenzione allo stato, alla direzione, alla velocità di cambiamento dei sistemi sia nella loro globalità che in relazione alle loro singole componenti. Questa visione olistica è quindi necessaria, se si vuole affrontare l'analisi del benessere sociale, ecologico ed economico dei differenti sistemi.

- *La complessità e l'incertezza*; l'impostazione teorica e pratica della sostenibilità deve molto ad ambiti transdisciplinari che si sono occupati di complessità e di sistemi complessi (cibernetica, biologia, economia, matematica, pedagogia, sociologia, antropologia, sono solo alcuni dei possibili esempi). La visione dell'ambiente e della società quali sistemi, ha permesso di enfatizzar-

---

<sup>21</sup> CAPRA F., *The Web of Life: A new scientific understanding of living systems*, Anchor Books, New York, 1996 (trad. it. *La rete della vita. Una nuova visione della natura e della scienza*, Rizzoli, Milano, 2001), pp. 40-41.

ne i continui mutamenti, frutto di complesse relazioni non lineari, rendendo necessario il confronto con l'incertezza. L'approccio sistemico ha consentito inoltre di comprendere che l'ambiente e le società non seguono meccanismi deterministici e prevedibili, come la cultura scientifica sosteneva nel secolo scorso, ma sono regolati da meccanismi complessi e caotici che procedono per dinamiche non lineari e pertanto difficilmente prevedibili. La "non prevedibilità" porta quindi inevitabilmente all'*incertezza*, un altro tra i concetti alla base dell'approccio alla sostenibilità. A fronte della difficoltà dell'uomo a comprendere la realtà che lo circonda, ma soprattutto ad interpretarla, governarla e gestirla, è infatti sempre più evidente che l'incertezza rappresenta una componente ineludibile dei processi decisionali che riguardano i sistemi naturali, sociali ed economici.

- Il *limite*; questo concetto è alla base del funzionamento dei sistemi ambientali (e non solo) e risulta quindi fondante l'idea di sostenibilità; implica la conservazione dello stock di risorse che costituisce il capitale naturale a supporto della varietà dei viventi e soprattutto il rispetto della relativa capacità di carico (*carrying capacity*)<sup>22</sup>. Il concetto di limite, pertanto, diventa strategico per la tutela dei sistemi e dovrebbe motivare e dirigere l'introduzione di vincoli alle loro trasformazioni.

- La *logica del lungo periodo*; è forse l'aspetto più comprensibile presente nella definizione del Rapporto Brundtland. Il riferimento alle *generazioni future* richiama l'attenzione non solo sulla prossima generazione ma anche su quelle successive, espandendo sensibilmente le prospettive della pianificazione e delle relative valutazioni. La scelta della scala temporale tuttavia non è sempre facile. L'approccio olistico allo sviluppo necessita infatti di proiettare i diversi processi sociali, economici e naturali, in orizzonti temporali di almeno qualche decennio. Tale ampiezza richiede pertanto di affrontare le problematiche in condizioni di grande incertezza/indeterminatezza che ne rendono molto complessa la valutazione degli effetti.

- L'*equità*; due sono le relative tipologie contenute nella definizione di sviluppo sostenibile:

- a) *intra-generazionale*, presente implicitamente nella definizione Brundtland; implica pari opportunità di accesso alle risorse da parte di tutti i cittadini che popolano in uno stesso tempo il Pianeta, senza distinzioni rispetto al luogo dove vivono;

- b) *inter-generazionale*, richiamata esplicitamente nella suddetta definizione; implica pari opportunità fra generazioni presenti e future. Nonostante la sua si-

---

<sup>22</sup> Con il termine *carrying capacity* in Ecologia si intende il numero massimo di individui di una specie che le risorse dell'ambiente in cui vive possono sostenere indefinitamente.

gnificatività, questa prospettiva ha sollevato non pochi dubbi e perplessità, soprattutto rispetto alla grande difficoltà (secondo alcuni, addirittura impossibilità) di prefigurare i bisogni, le necessità e le richieste di coloro che popoleranno il Pianeta nel futuro.

Una riflessione sui concetti sopra richiamati evidenzia come l'impatto delle scelte umane sul Pianeta abbia raggiunto dimensioni così ampie da aprire nuovi livelli di responsabilità, fino a pochi decenni fa assolutamente impensabili. Problematiche come i cambiamenti climatici, l'estinzione delle specie, l'esaurimento delle risorse, in considerazione anche della non equilibrata ripartizione delle responsabilità, dei costi e dei conseguenti danni, fanno sì che possano ormai trovare uno spazio di riflessione anche nell'ambito dell'etica. Riflessione che può iniziare dai concetti sopra esposti ed arrivare a coinvolgere questioni come il valore intrinseco degli esseri viventi, i diritti dell'ambiente e i diritti degli animali.

Il concetto di sostenibilità richiede, infatti, nuovi modi di pensare il mondo e nuovi modi di agire l'economia, la scienza, la tecnologia, la politica ed anche la vita quotidiana dei singoli individui, in grado di ricondursi ad un sistema di valori che rispetti e promuova la vita nella sua totalità.

In questa prospettiva si collocano le differenti *etiche della sostenibilità*<sup>23</sup> accomunate dal rifiuto della tradizionale posizione di *antropocentrismo* assoluto, secondo cui è solo l'essere umano ad avere un *valore intrinseco*, a differenza di tutte le altre forme di vita, alle quali viene attribuito solamente un *valore strumentale*, in quanto utili al miglioramento e allo sviluppo della persona e delle società umane. Molte posizioni, tuttavia, rifiutano anche l'opposto orientamento *biocentrico* che nega qualsiasi tipo di gerarchia tra le varie specie viventi. Nell'ambito di questo dibattito, trova sempre più spazio e condivisione l'idea di un *umanesimo ecologico*, secondo cui l'uomo assume una posizione centrale solamente in quanto unico essere vivente che ha la capacità di comprendere e di attuare scelte consapevoli che non devono essere più dirette solamente alla tutela di sé stesso ma a quella di tutta la comunità dei viventi, fino ad ora ingiustamente esclusi.

---

<sup>23</sup> Il dibattito etico è lontano dall'aver individuato un'unica idea che lo identifica e lo rappresenta; da qui l'utilizzo dell'espressione *le etiche* al plurale anziché al singolare. Non potendo approfondire tali aspetti in questo contesto, si preferisce comunque l'espressione utilizzata, che richiama l'esistenza di una pluralità di differenti posizioni. Per un approfondimento di questi aspetti si consiglia la lettura di ANDREOZZI M. (a cura di), *Etiche dell'Ambiente. Voci e prospettive*, Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2012. Ulteriori approfondimenti sulle questioni etiche in un'ottica di impresa sono affrontate nel Capitolo 4 del presente volume.

L'approccio etico alla sostenibilità ha tra i suoi cardini alcuni principi fondamentali, richiamati in più punti della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo, del 1992<sup>24</sup>:

a) il *principio di responsabilità*, secondo cui ogni individuo dovrebbe sempre prefigurare anticipatamente e considerare gli effetti delle proprie azioni;

b) il *principio di precauzione*, che riconosce la necessità di tutelare tutti gli esseri viventi ed il loro ambiente anche in assenza di conclusioni scientifiche certe sui rischi connessi all'uso di un prodotto o un processo (questo principio è stato richiamato, ad esempio, nel recente dibattito sugli Organismi Geneticamente Modificati);

c) il *principio di prevenzione*, secondo cui è sempre meglio agire per evitare un danno piuttosto che ripararlo, soprattutto quando i danni sono di lungo termine o irreversibili;

d) il *principio di partecipazione*, che evidenzia come le questioni legate all'ambiente e allo sviluppo debbano essere affrontate attraverso il coinvolgimento dei cittadini ai diversi livelli (sia come individui che in quanto parte di gruppi), a cui deve essere garantito l'accesso alle informazioni disponibili;

e) il *principio di cooperazione*, secondo cui tutti i soggetti coinvolti a livello internazionale, nazionale e locale devono collaborare, in un'ottica di reciproca assistenza, per la ricerca delle migliori soluzioni ai problemi dell'ambiente e dello sviluppo.

Particolarmente interessante, nella prospettiva di una nuova etica per la sostenibilità, appare la *Carta della Terra*<sup>25</sup>, un documento internazionale prodotto nell'ambito di uno specifico progetto promosso dalle Nazioni Unite ma portato avanti e completato (nel 2000) da un'iniziativa della società civile, attraverso un dialogo decennale, mondiale e pertanto interculturale. La Carta porta l'attenzione sugli obiettivi e sui principi fondamentali che emergono dalla nuova posizione di responsabilità universale dell'uomo. Rispetto ed attenzione per le comunità dei viventi, giustizia economica e sociale, sono tra i principi a cui è richiesto di guidare l'umanità verso un cambiamento, una rinnovata consapevolezza dell'interdipendenza globale e una responsabilità a livello locale, regionale, nazionale.

La sfida dell'etica per la sostenibilità, richiama pertanto il bisogno di "una nuova etica del genere umano"<sup>26</sup> in grado di occuparsi delle relazioni tra inte-

---

<sup>24</sup> Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo, 1992, disponibile online su [www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf](http://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>25</sup> *Carta della Terra*, disponibile online su <http://www.cartadellaterra.it/index.php> (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>26</sup> MORIN E., *I sette saperi necessari per l'educazione del futuro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.

ressi individuali e collettivi (non solo umani) e della gestione dei *beni comuni* quali per loro natura si configurano le risorse ambientali, contribuendo a stimolare un dibattito sulla qualità della vita così come su giustizia ed equità.

Una riflessione (che qui può essere tuttavia solamente abbozzata) sulle infinite possibilità di posizioni, interpretazioni ed applicazioni dei concetti e dei principi sopra riportati (che peraltro sono solamente quelli ritenuti essenziali nell'ottica degli obiettivi di questa pubblicazione) porta inevitabilmente ad affermare che non esiste una sola idea di sostenibilità e che il modo di intenderla varia significativamente, ad esempio: tra quanti hanno pieno accesso alle risorse e quanti invece non sono in grado di usufruirne, a seconda di come viene interpretata la responsabilità verso le generazioni presenti e future, o ancora, in relazione all'importanza attribuita alla conservazione delle risorse. Tutto questo complesso scenario ha portato all'identificazione di diversi orientamenti, basati sull'idea di sostenibilità *forte* o di sostenibilità *debole*<sup>27</sup>.

Alla base della sostenibilità debole si pone la possibilità di sostituire le risorse naturali (capitale naturale) con un capitale prodotto dall'uomo. Ogni generazione potrebbe quindi impoverire gli ambienti naturali, purché compensi tale degrado accrescendo il valore e la qualità dell'ambiente prodotto artificialmente (ad esempio, campi coltivati-città). È evidente che questa idea attribuisce fiducia ad una certa riproducibilità delle risorse attraverso l'attività umana ed allo sviluppo tecnologico, anche se considera necessaria una politica di protezione e salvaguardia del capitale naturale a rischio, ovvero le risorse naturali non riproducibili e limitate.

All'interno del concetto di sostenibilità debole, si è sviluppato un ramo sempre più autonomo definito come *sostenibilità molto debole* che non attribuisce importanza al capitale naturale poiché ritiene che possa essere facilmente sostituito da prodotti dell'attività umana.

A questo tipo di sostenibilità si contrappone l'idea di una *sostenibilità forte*, che considera le risorse naturali come parte insostituibile del patrimonio a disposizione dell'umanità, non sostituibili neanche dall'incremento di altri valori, come quelli sociali o economici. Secondo questa posizione, l'obiettivo principale è il mantenimento di un determinato livello di capitale naturale, considerato non come un semplice serbatoio a cui attingere, ma come un complesso di sistemi che tramite una delicata rete di equilibri e una molteplicità di funzioni, forniscono il supporto alla vita sul Pianeta.

Il quadro si completa con un'idea ancor più restrittiva di tale concetto, la so-

---

<sup>27</sup> Un approfondimento su questi aspetti può essere affrontato leggendo DIETZ S.-NEUMAYER E., *Weak and strong sustainability in the SEEA: concepts and measurement*, in "Ecological Economics", Vol. 61, n. 4, 2007, pp. 617-626 e BECKERMAN W., *Sustainable Development: Is It a Useful concept?*, in "Environmental Values", n. 3, 1994, pp. 191-209.

*stenibilità molto forte*, che propone una serie di vincoli da imporre al fine di garantire alcune funzioni ambientali.

Anche se la contrapposizione tra questi orientamenti sembra forte ed inconciliabile, è importante evidenziare come spesso essi trovino una loro complementarità all'interno di programmazioni con diverse prospettive temporali; ciò permette, ad esempio, di decidere di privilegiare politiche di sostenibilità debole nel breve termine e di lasciare spazio a politiche e programmi di sostenibilità forte nei tempi medio-lunghi.

### 1.2.2. *Le dimensioni della sostenibilità e le loro connessioni*

I concetti e i principi sopra discussi possono dare forma a specifiche pratiche gestionali che si collocano nell'ambito della sostenibilità e che, anche se talvolta nella loro estrema diversità, possono avere come base comune l'attenzione alle interrelazioni tra la dimensione sociale, economica e ambientale e quindi una visione olistica dello sviluppo. È importante tenere presente comunque che queste tre dimensioni della sostenibilità non possono essere massimizzate contemporaneamente e che quindi le scelte e i processi decisionali non possono essere affrontabili e risolvibili semplicemente interpellando specifiche tipologie di esperti. In questa prospettiva, risulta necessario attivare un processo di partecipazione ampio, in grado di coinvolgere anche gli stakeholders (portatori d'interesse) presenti nelle diverse comunità, che diventa così un requisito fondamentale e strategico per la gestione delle scelte da prendere relativamente alle diverse questioni e/o problematiche.

#### a) *La dimensione ambientale*

La dimensione ambientale della sostenibilità prende in considerazione primariamente l'integrità dell'ecosistema terrestre e la qualità dell'ambiente, inteso come un bene comune che rende possibile lo sviluppo e quindi il miglioramento della qualità della vita.

La sostenibilità ambientale può essere anche intesa come la capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali, l'errata gestione delle quali può portare al collasso dell'intero sistema umano.

Fare propria l'idea di sostenibilità ambientale significa porre come riferimento dell'agire quotidiano alcune linee di indirizzo, tra le quali:

- considerare l'ambiente come capitale naturale, fonte di risorse, contenitore dei rifiuti e degli inquinanti prodotti e in generale fornitore delle condizioni necessarie al mantenimento della vita;

- non sfruttare le risorse rinnovabili oltre la loro naturale capacità di rigenerazione;

- non sfruttare le risorse non rinnovabili ad una velocità più alta di quella necessaria per lo sviluppo di risorse sostitutive ottenibili attraverso il progresso tecnologico;
- mantenere i servizi di sostegno all’ambiente (ad esempio, la diversità genetica e la regolazione climatica);
- produrre e rilasciare rifiuti nell’ambiente a ritmi uguali od inferiori a quelli relativi alla loro capacità di assimilazione da parte dell’ambiente stesso.

#### b) *La dimensione economica*

La dimensione economica della sostenibilità riguarda la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione. Richiede il perseguimento dell’efficienza economica attraverso un’attenta gestione delle risorse non rinnovabili (non solo naturali ma anche storiche, artistiche, culturali), oltre che attraverso azioni finalizzate al perseguimento di un’equità intra-generazionale, sostenibile nel lungo periodo.

La sostenibilità economica richiede la conoscenza e la consapevolezza dei limiti e dell’impatto delle scelte economiche sulla società e sull’ambiente e quindi si persegue attraverso il controllo del capitale (naturale, umano, sociale, culturale)<sup>28</sup>, con l’obiettivo di non farlo decrescere per non compromettere il benessere delle generazioni future.

#### c) *La dimensione sociale*

Un’altra dimensione della sostenibilità contemplata all’interno del concetto di sviluppo sostenibile è quella sociale, che richiama la capacità di garantire condizioni di benessere umano (e non di mantenimento dei livelli di consumo o del PIL) equamente distribuite per classi e per genere, cosicché esso possa crescere, ma mai peggiorare (o, al massimo, solo temporaneamente)<sup>29</sup>.

La sostenibilità sociale si basa quindi sul concetto di equità sociale come principio etico, in quanto non si può parlare di sviluppo in presenza di disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita. Essa inoltre include l’equità, l’*empowerment*<sup>30</sup>, l’accessibilità, la partecipazione, l’identità culturale e la stabilità istituzionale, elementi chiave nella prospettiva del cambiamento e dello sviluppo di sistemi democratici e partecipativi.

---

<sup>28</sup> Si deve all’influenza di discipline come l’Ecologia e la Sociologia, l’apertura del pensiero economico tradizionale, che ha portato l’ambiente, gli esseri umani e le risorse da loro prodotte, ad essere considerati come capitali.

<sup>29</sup> BECKERMAN W., *Sustainable Development: Is It a Useful concept?*, cit., p. 195.

<sup>30</sup> Al termine “empowerment” sono stati attribuiti molteplici significati, spesso riconducibili all’acquisizione della consapevolezza di sé e del proprio agire.

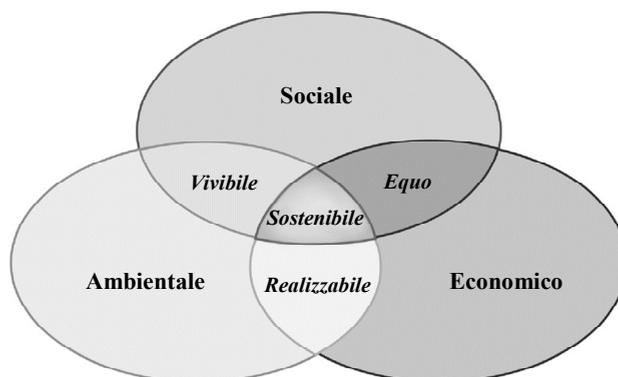
Coerentemente con quanto discusso nei paragrafi precedenti, l'equità sociale dovrebbe essere perseguita sia all'interno dei singoli Paesi che in una scala mondiale e in proiezione, per le generazioni future. Tutto ciò permette di identificarne alcuni elementi essenziali, tra cui<sup>31</sup>:

- l'equità nell'accesso ai servizi chiave (sanità, educazione, trasporti, ecc.);
- l'equità tra le generazioni;
- la tutela e valorizzazione delle diverse culture;
- la partecipazione dei cittadini (nella prospettiva di una cittadinanza attiva);
- un senso di responsabilità comunitario.

L'integrazione tra le dimensioni sopra discusse, conferisce significato al concetto di sostenibilità al punto che, solamente nel caso in cui vengano prese in considerazione tutte e tre, si può utilizzare propriamente tale termine.

In coerenza con questa considerazione, la sostenibilità viene frequentemente rappresentata come l'intersezione di tre insiemi (*Tavola 1*).

TAVOLA 1 – *Le dimensioni della sostenibilità (dello sviluppo sostenibile).*



Alcuni Autori<sup>32</sup> preferiscono raffigurare l'interrelazione fra sviluppo economico, sociale ed ambientale come un triangolo equilatero, i cui vertici costituisco-

<sup>31</sup> MCKENZIE S., *Social sustainability: Towards some definitions*, Hawke Research Institute Working Paper Series n. 27, Magill: Hawke Research Institute, University of South Australia, 2004, p. 12.

<sup>32</sup> IPCC (Watson, R.T. and the Core Writing Team (eds.)), *ClimateChange 2001: synthesis report. A contribution of working groups I, II, and III to the third assessment report of the inter-governmental panel on climate change*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom, and New York, NY, USA, 2001, p. 132.

no le singole dimensioni (economica, ambientale e sociale). La dimensione economica è orientata principalmente al miglioramento del benessere umano, attraverso l'aumento dei consumi di beni e servizi; quella ambientale si concentra sulla protezione dell'integrità e della resilienza<sup>33</sup> dei sistemi ecologici, mentre la dimensione sociale sottolinea il rafforzamento delle relazioni umane e il conseguimento delle aspirazioni individuali e di gruppo. I lati del triangolo rappresentano le linee di condivisione tra i due obiettivi presenti nei vertici (ad es. la valutazione degli impatti si trova nel lato che unisce la dimensione economica a quella ambientale). L'area del triangolo individua lo spazio in cui convergono tutte e tre le dimensioni e identifica quindi gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile. Tale area evidenzia anche la necessità di ricercare un compromesso fra obiettivi molteplici, eterogenei e a volte anche conflittuali che non possono essere tutti massimizzati contemporaneamente. Importante diventa quindi perseguire un equilibrio tra tutte le diverse prospettive; un equilibrio che necessariamente è da considerarsi dinamico, in quanto richiede di mettere costantemente in discussione le priorità attribuite alle diverse dimensioni, anche in risposta a pressioni di cui si fanno portatori i diversi soggetti (pubblici e privati) che operano nei singoli contesti.

### 1.3. DAI PRINCIPI ALLE POLITICHE PER LA SOSTENIBILITÀ

#### 1.3.1. *Le Organizzazioni internazionali*

I principi e i concetti connessi con la sostenibilità sopra discussi devono tuttavia trovare un riscontro nelle pratiche politiche a diverso livello, a partire da quelle messe in atto dalle Organizzazioni internazionali. In questo capitolo è già stato discusso il ruolo propositivo di queste ultime soprattutto nell'organizzazione di eventi (conferenze, seminari, ecc.) o nella produzione di documenti che hanno segnato la storia del concetto di sviluppo sostenibile a livello mondiale<sup>34</sup>. Il rapporto Brundtland, il Summit di Rio e il Vertice mondiale di Johannesburg sono solamente alcuni degli esempi in tal senso. In aggiunta a ciò, tuttavia, il ruolo delle Organizzazioni internazionali, si è concretizzato in modo più operativo, individuando obiettivi o delineando azioni finalizzate a promuovere la sostenibilità nei diversi contesti mondiali.

Un riferimento significativo che è doveroso richiamare (anche se una sua trattazione dettagliata esula dagli obiettivi del presente capitolo) è rappresentato

---

<sup>33</sup> Il concetto di *resilienza* è nato nell'ambito delle scienze dei materiali ed è stato introdotto in seguito nelle scienze dell'ambiente. Viene identificato con la capacità dei sistemi naturali di rispondere ad un disturbo mantenendo le originarie funzioni.

<sup>34</sup> Tali aspetti sono stati ampiamente trattati nel Paragrafo 1.1 del presente capitolo.

dai *Millennium Development Goals* (MDGs, o più semplicemente Obiettivi del Millennio), firmati da tutti i 193 stati membri dell'ONU, impegnati nell'intervallo temporale 2000-2015 a<sup>35</sup>:

1. sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo;
2. rendere universale l'istruzione primaria;
3. promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne;
4. ridurre la mortalità infantile;
5. migliorare la salute materna;
6. combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
7. garantire la sostenibilità ambientale;
8. sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo.

I MDGs fanno esplicitamente riferimento solamente alla sostenibilità ambientale ma è assai esplicita la loro attenzione anche alle questioni socio-economiche. Gli obiettivi individuati tuttavia, sono risultati di grande portata anche se hanno bisogno di tempo; alcuni infatti, sono essenzialmente obiettivi che richiedono una modifica radicale dei sistemi culturali e quindi necessariamente anche di quelli educativi.

Una risposta politica a questa sfida viene formulata con la proclamazione del *Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile* (DESS) per il periodo 2005-2014 da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, che affida all'UNESCO il compito di coordinarne e promuoverne le attività.

Obiettivo del Decennio è stato quello di sensibilizzare i governi e le società civili di tutto il mondo verso<sup>36</sup>:

*“l'integrazione dei principi, dei valori e delle pratiche dello sviluppo sostenibile in tutti gli aspetti dell'educazione e dell'apprendimento”*

e di promuovere sensibilizzazione e partecipazione<sup>37</sup>

*“... attraverso ogni forma di educazione, consapevolezza pubblica e formazione”.*

---

<sup>35</sup> UNITED NATION, *Millennium Development Goals*, disponibile online su [www.un.org/millenniumgoals](http://www.un.org/millenniumgoals) (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>36</sup> *Schema Internazionale d'Implementazione per il Decennio delle Nazioni Unite dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile*, (DESS) -Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile per il periodo 2005-2014, disponibile online su [http://www.regione.emilia-romagna.it/infeas/documenti/progetti/decennio-unesco/UNESCO\\_implementation\\_scheme\\_ITA\\_2\\_nov\\_05.doc.pdf](http://www.regione.emilia-romagna.it/infeas/documenti/progetti/decennio-unesco/UNESCO_implementation_scheme_ITA_2_nov_05.doc.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017), p. 2.

<sup>37</sup> *Schema Internazionale d'Implementazione per il Decennio delle Nazioni Unite dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile*, cit., p. 2.

La grande campagna mondiale del DESS ha permesso di evidenziare il ruolo centrale dell'educazione (che coinvolge non solo l'educazione scolastica ma anche le campagne informative, la formazione professionale, le attività del tempo libero, ecc.) nel perseguire la sostenibilità e ha facilitato l'interazione e il networking tra tutti soggetti attivi in questi ambiti.

Un'ulteriore tappa in questi impegni internazionali è segnata dal settembre 2015, quando più di 150 leader internazionali si sono incontrati alle Nazioni Unite per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. In questo contesto, dalla comunità degli Stati è stata approvata *l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile*, i cui elementi essenziali sono rappresentati dai 17 Sustainable Development Goals (SDGs) (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) (articolati in 169 sotto-obiettivi) che mirano a porre fine alla povertà, all'ineguaglianza e a perseguire lo sviluppo sociale ed economico. Di seguito sono riportati i 17 obiettivi principali<sup>38</sup>:

1. *“Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;*
2. *Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;*
3. *Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;*
4. *Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti;*
5. *Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;*
6. *Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie;*
7. *Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;*
8. *Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;*
9. *Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;*
10. *Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni;*
11. *Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;*
12. *Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;*
13. *Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;*

---

<sup>38</sup> *Sustainable Development Goals (SDGs) (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile)*, disponibile online su <http://www.unric.org/it/agenda-2030> (ultimo accesso 5 giugno 2017), p. 14.

14. *Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;*

15. *Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;*

16. *Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile;*

17. *Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”.*

I SDGs (*Tavola 2*) richiamano aspetti di fondamentale importanza per lo sviluppo sostenibile, quali i cambiamenti climatici e la costruzione di società pacifiche. Ciascuno dei 17 obiettivi, che hanno validità universale e che richiedono il contributo di tutti i Paesi in base alle specifiche capacità, è a sua volta strutturato in numerosi sotto-obiettivi misurabili, in modo tale da garantirne il monitoraggio *in itinere*.

TAVOLA 2 – I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*).



I SDGs hanno una portata più ampia rispetto ai MDGs e adottano un approccio diverso. Infatti, mentre questi ultimi si rivolgevano solo ai paesi poveri, i SDGs mirano ad essere universalmente applicabili. In aggiunta, mentre i MDGs

affrontavano questioni chiave considerate singolarmente, i SDGs hanno alla loro base un approccio più integrato tra questioni sociali, economiche e ambientali, al fine di garantire coerenza con l'idea di sviluppo sostenibile. I SDGs hanno anche lo scopo di fissare obiettivi "trasformativi", che affrontino le cause profonde della povertà e le barriere sistemiche allo sviluppo sostenibile. Negli ultimi anni, essi sono diventati un riferimento per molteplici politiche educative, aziendali, istituzionali, ecc. L'auspicio è che la loro ampia diffusione non ne faccia perdere il significato più profondo, in modo che possano davvero incidere significativamente nelle pratiche che caratterizzano i diversi contesti.

### 1.3.2. *L'Unione Europea*

L'Unione Europea, a partire dalla sua costituzione, ha riconosciuto la sostenibilità tra i suoi impegni. Tra gli obiettivi del Trattato di Maastricht (1992), infatti, si legge<sup>39</sup>:

*"... promuovere un progresso economico e sociale equilibrato e sostenibile ..."*

Tale obiettivo, progressivamente definito nel corso di alcuni incontri e documenti (Consiglio Europeo di Helsinki, Strategia di Lisbona, ad esempio), trova ampio spazio nella Comunicazione della Commissione dal titolo "*Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile*". Questo documento, proposto dalla Commissione per il Consiglio Europeo di Göteborg il 15-16 giugno 2001, faceva parte dei lavori di preparazione dell'Unione Europea al Vertice mondiale di Johannesburg (Rio +10, 2002). Tale strategia può esserne considerata la piattaforma valoriale e operativa che, attraverso opportuni aggiornamenti e monitoraggio periodici, offre una panoramica sempre attuale dello stato di raggiungimento dello sviluppo sostenibile a livello europeo. L'obiettivo che si pone è sicuramente ambizioso<sup>40</sup>: "*... dissociare il degrado ambientale e il consumo di risorse dallo sviluppo economico e sociale ...*", attraverso una "*... redistribuzione degli investimenti pubblici e privati verso nuove tecnologie compatibili con l'ambiente ...*". Per fare in modo che questa strategia diventasse un catalizzatore per i politici e

---

<sup>39</sup> *Trattato di Maastricht* (Trattato sull'Unione Europea) – Sommario, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:11992M/TXT> (ultimo accesso 29 maggio 2017), Titolo I, Disposizioni comuni, Articolo B.

<sup>40</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile*, Comunicazione della Commissione, COM (2001) 264, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:52001DC0264> (ultimo accesso 29 maggio 2017), p. 3.

l'opinione pubblica, nonché uno dei motori della riforma istituzionale e di nuovi comportamenti da parte di imprese e consumatori, la Commissione europea ha cercato di identificare degli obiettivi chiari, stabili e di lungo termine e si è focalizzata sulle più urgenti minacce per lo sviluppo sostenibile: i cambiamenti climatici, la salute pubblica, la gestione delle risorse naturali e i trasporti.

I contenuti di questo documento sono quindi stati ripresi e sviluppati nella *Nuova Strategia in materia di Sviluppo Sostenibile*, che ribadisce l'impegno dell'Unione Europea nei confronti dello sviluppo sostenibile, indicando gli obiettivi chiave, i principi guida nelle politiche e delineando inoltre sette sfide principali <sup>41</sup>:

1. cambiamenti climatici ed energia pulita;
2. trasporti sostenibili;
3. consumo e produzione sostenibili;
4. conservazione e gestione delle risorse naturali;
5. salute pubblica;
6. inclusione sociale, demografica e migrazione;
7. povertà mondiale e sfide dello sviluppo.

Per ciascuna di tali sfide sono specificati gli obiettivi generali, gli obiettivi operativi/i traguardi e le azioni da intraprendere. Per questi motivi, si può affermare che questa strategia costituisce un vero e proprio piano unico e coerente di attuazione.

Un ulteriore passo per dare rilievo all'obiettivo dello sviluppo sostenibile è stato il *Trattato di Lisbona* <sup>42</sup>, che espone le modifiche del trattato sull'Unione Europea e del trattato che istituisce la Comunità Europea. In particolare, il Trattato di Lisbona inserisce lo sviluppo sostenibile tra i valori che guidano le decisioni dell'Unione Europea, affermando che <sup>43</sup>:

*“L'Unione ... si adopera per lo sviluppo sostenibile dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un'economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell'ambiente ...”.*

La promozione dello sviluppo sostenibile, tuttavia, non viene attuata soltanto

---

<sup>41</sup> CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA, *Riesame della strategia dell'UE in materia di sviluppo sostenibile: nuova strategia*, (Bruxelles, 9 maggio 2006), disponibile online su <http://register.consilium.europa.eu/pdf/it/06/st10/st10117.it06.pdf> (ultimo accesso 29 maggio 2017), pp. 7-20.

<sup>42</sup> *Trattato di Lisbona*, che Modifica il trattato sull'Unione Europea e il trattato che istituisce la Comunità Europea (2007/C 306/01), disponibile online su [https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/it\\_lisbon\\_treaty.pdf](https://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/it_lisbon_treaty.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>43</sup> *Trattato di Lisbona*, cit., art. 2, co. 3.

all'interno dell'Unione: nel documento si ricorda infatti che i valori sono parte anche delle relazioni con il resto del mondo in quanto l'Unione Europea<sup>44</sup>:

“... contribuisce alla pace, alla sicurezza, allo sviluppo sostenibile della Terra, alla solidarietà e al rispetto reciproco tra i popoli, al commercio libero ed equo, all'eliminazione della povertà e alla tutela dei diritti umani, in particolare dei diritti del minore, e alla rigorosa osservanza e allo sviluppo del diritto internazionale, in particolare al rispetto dei principi della Carta delle Nazioni Unite ...”.

Muovendosi in questa direzione, *Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta*, il Sesto Programma d'azione della Comunità Europea per l'ambiente, individua cinque indirizzi prioritari affermando che<sup>45</sup>: “L'integrazione delle istanze ambientali all'interno delle iniziative politiche è perciò uno dei principali impegni della Commissione europea”. Gli interventi individuati considerano elemento fondante l'informazione di cittadini e imprese mediante la diffusione di buone pratiche, al fine di promuovere e supportare comportamenti sempre più rispettosi dell'ambiente. Il coinvolgimento delle parti interessate, pertanto, deve permeare tutte le fasi del processo di definizione degli obiettivi e di concretizzazione delle misure. Il 2010 diventa l'anno che segna un ulteriore impegno a livello comunitario; viene infatti lanciata *Europa 2020*<sup>46</sup>, una strategia decennale dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione, finalizzata a dare impulso alle condizioni favorevoli per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

La strategia *Europa 2020* ha tra i suoi obiettivi quello di una crescita sostenibile, grazie alla decisa scelta a favore di un'economia a basse emissioni di CO<sub>2</sub>; alla luce di ciò, uno degli obiettivi ambiziosi che la caratterizzano riguarda i cambiamenti climatici e la sostenibilità energetica<sup>47</sup>.

La valutazione di un contesto esige tuttavia l'utilizzo di indicatori, orientati a verificare il livello di raggiungimento della sostenibilità e a definirne l'andamento nel tempo e pertanto fondamentali, al fine di strutturare la fase decisionale delle politiche.

---

<sup>44</sup> *Trattato di Lisbona*, cit., art. 2, co. 5.

<sup>45</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta*, Sesto Programma di azione per l'ambiente della Comunità Europea 2001-2010, disponibile online su [http://ec.europa.eu/environment/archives/action-programme/pdf/6eapbooklet\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/environment/archives/action-programme/pdf/6eapbooklet_it.pdf) (ultimo accesso 5 giugno 2017), p. 9.

<sup>46</sup> COMMISSIONE EUROPEA, *Europa 2020, Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010) 2020, disponibile online su <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020> (ultimo accesso 5 giugno 2017).

<sup>47</sup> *Europa 2020, Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, cit., pp. 16-17.

In questo ambito assumono un particolare significato gli strumenti necessari all'analisi, valutazione e comunicazione delle prestazioni ambientali dei prodotti e delle organizzazioni. Commissione europea e stati membri hanno sviluppato, in proposito, a partire dagli anni '90, strumenti di certificazione ambientale, tra cui: i sistemi di gestione ambientale (come EMAS), le etichette ambientali (ISO Tipo I, es. EU Eco-label), le dichiarazioni Ambientali di Prodotto (ISO Tipo III), i marchi ed etichettature obbligatori (es. etichettature di risparmio energetico) che diventano strumenti di rilevante importanza dei quali attualmente si evidenzia una significativa diffusione<sup>48</sup>.

Questi strumenti volontari fanno ampio riferimento alle prestazioni delle aziende, al loro ruolo come attori della sostenibilità e, nell'ambito del miglioramento delle prestazioni ambientali dei prodotti e dei cicli produttivi supportato dalla UE, richiamano una riflessione sulla responsabilità e gli impatti (ambientali, sociali ed economici) delle aziende sulla società. Ciò porta a configurare il concetto di "Responsabilità Sociale d'Impresa" (RSI) di cui si tratterà approfonditamente nelle parti che seguono del presente volume.

---

<sup>48</sup> Una trattazione dettagliata di questi strumenti di *accountability* viene affrontata nel Capitolo 7 e nel Capitolo 8 del presente volume.



## IL CONTRIBUTO DELLE AZIENDE ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE

di *Luisa Pulejo*

SOMMARIO: 2.1. Sviluppo sostenibile e responsabilità sociale delle aziende. – 2.2. I vantaggi della sostenibilità per la competitività e il successo duraturo delle aziende. – 2.3. L’approccio alla sostenibilità come parte integrante della strategia aziendale. – 2.4. Lo sviluppo sostenibile: una sfida ancora aperta.

### 2.1. SVILUPPO SOSTENIBILE E RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE AZIENDE

Per dare concreta attuazione allo sviluppo sostenibile e perseguire il benessere generale della collettività appare oggi fondamentale il ruolo svolto dalle aziende che operano nel sistema economico. Esse, infatti, oltre ad offrire beni e servizi per la soddisfazione dei bisogni umani determinano, nel contesto in cui operano, *performance* e impatti di diversa natura (economica, sociale ed ambientale)<sup>1</sup>.

Da ciò deriva che, nell’assolvere alla loro funzione tipica di “creazione del valore”, le aziende dovrebbero “farsi carico” dei complessivi effetti del loro operato promuovendo, al contempo, comportamenti e *best practices* che rispettano gli standard internazionali di tutela ambientale e di tutela dei diritti umani<sup>2</sup>.

Appare oggi fondamentale, dunque, che tutte le aziende adottino un approc-

---

<sup>1</sup>“Ogni organizzazione sa (deve sapere) che esiste una relazione tra quello che produce (*output*) e gli effetti che ne derivano (*outcome*); questo è il primo livello della sua responsabilità. Un altro dovere – che in verità viene ancor prima – è la consapevolezza di corrispondere a diversi interessi, dunque di dover compiere mediazioni, compensazioni e negoziati tra categorie differenti di interlocutori”. VIVIANI M., *Dire dare fare avere. Percorsi e pratiche della responsabilità sociale*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 96.

<sup>2</sup> Anche nella nostra Costituzione viene specificato che l’attività economica pubblica e privata deve essere indirizzata e coordinata a fini sociali. In particolare l’art. 41 sancisce che “l’iniziativa economica privata è libera” e che “non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”.

cio allo sviluppo in cui, alla creazione di valore economico si accompagni la salvaguardia ambientale, un miglioramento qualitativo del sistema socio-economico e un'equa distribuzione dei redditi, dei consumi e del benessere della popolazione<sup>3</sup>. Uno sviluppo, vale a dire, che sia sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale e sia volto a realizzare condizioni di uguaglianza e di equità inter e intra generazionale, di giustizia e di coesione sociale.

Fine dello sviluppo sostenibile, infatti, è quello di promuovere il benessere degli individui, provvedendo alla soddisfazione dei loro bisogni e al rispetto dei loro diritti/opportunità; tale benessere, in ogni caso, deve essere distribuito equamente tra tutte le persone che vivono oggi sul pianeta e soprattutto non può essere ottenuto a discapito delle future generazioni<sup>4</sup>.

Come illustrato nel precedente capitolo, è questa una visione “multidimensionale” dello sviluppo sostenibile che ha trovato affermazione in occasione della Conferenza Mondiale delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo, svoltasi a Rio de Janeiro nel 1992 e che si è successivamente consolidata, nel 2002, con il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg.

D'altro canto per le aziende che intendono perseguire un successo economico duraturo è fondamentale riuscire a suscitare e mantenere nel tempo il consenso dei propri *stakeholder*. Ciò implica la capacità di rispondere non soltanto alle legittime e assai variegate aspettative espresse da tutti coloro che con esse intrattengono relazioni dirette ma considerare, altresì, le attese di quanti, anche se non direttamente coinvolti, subiscono o subiranno gli impatti dell'agire aziendale; è questo, ad esempio, il caso delle generazioni future, le cui esigenze potrebbero essere compromesse da un comportamento “socialmente irresponsabile” da parte delle aziende che operano nel sistema socio economico attuale<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Del resto, rispetto al passato, anche lo stesso concetto di impresa risulta modificato per effetto dei profondi mutamenti che hanno interessato il sistema sociale, politico ed economico. “All'impresa di oggi – affermava Sciarelli qualche anno addietro – si chiede molto di più rispetto alla tradizionale funzione di produzione, che costituisce comunque l'elemento costitutivo del suo essere ed operare”. SCIARELLI S., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in RICCI P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 49.

<sup>4</sup> “La terra non l'abbiamo ereditata dai nostri padri, ma l'abbiamo ricevuta in prestito dai nostri figli”, recita una frase ormai diventata famosa; le generazioni attuali, pertanto, sono responsabili riguardo al modo in cui provvedono al suo sfruttamento. Lo sviluppo sostenibile, pertanto, andando oltre il semplice rispetto delle norme giuridiche, comporta da parte di tutti gli attori pubblici e privati un impegno nel perseguire “the long-term maintenance of systems according to environmental, economic and social considerations”. CRANE A.-MATTEN D., *Business Ethics*, 2nd ed., Oxford University Press, New York, 2007, p. 23.

<sup>5</sup> Nel Report della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo delle Nazioni Unite, del 1987, si sottolinea che “humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet

Di conseguenza, affinché l'azienda duri nel tempo in condizioni di autonomia si rende necessario "contemperare" i molteplici interessi degli *stakeholder*, secondo una prospettiva in cui le istanze di natura competitiva-reddituale e quelle di natura etico-sociale diventano un tutt'uno inseparabile<sup>6</sup>. Si tratta, in altre parole, di coniugare gli obiettivi di sviluppo e di massimizzazione dello *shareholder value* con la salvaguardia dell'ambiente fisico-naturale, rispettando le aspettative legittime e le attese espresse da quanti direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'attività delle aziende<sup>7</sup>.

Ciò vuol dire adottare un comportamento "socialmente responsabile", un modo di operare che, oltre a non essere contrario alla legge, non sia in contrasto con i valori fondamentali dell'agire umano e dell'ambiente in cui l'azienda opera, e dia centralità alle persone e alle loro variegate esigenze nel momento in cui si tratta di definire gli obiettivi strategici da perseguire e di porre in essere le conseguenti azioni<sup>8</sup>.

---

their own needs". UN (1987:24), WCED, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Annex to document A/42/427 – Development and International Co-operation: Environment. Il report è noto come "Brundtland Report" dal nome del presidente della Commissione Gro Harlem Brundtland.

<sup>6</sup> Le logiche di contemperamento sottolinea Coda, "finiscono per non soddisfare appieno né l'uno né l'altro tipo di istanze [...] soffrono degli stessi limiti di fondo delle due precedenti impostazioni (l'autore fa riferimento alla dottrina del primato del sociale sull'economico e a quella che si richiama alle ferree leggi dell'economia di mercato), restando ancorate ad una concezione di antitesi tra esigenze etico-sociali ed esigenze competitive-reddituali delle quali, proprio perché conflittuali, si renderebbe necessario il componimento secondo una linea di compromesso". CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in "Rivista dei Dottori Commercialisti", n. 5, 1989, p. 794.

<sup>7</sup> "Secondo il modello delle "Tre P", la *sustainable corporation* è tale se i profitti risultano compatibili con vincoli ambientali e le istanze sociali, se cioè è in grado di conciliare le ragioni del profitto con la tutela dell'ambiente e con il rispetto degli stakeholder all'interno e all'esterno dell'organizzazione. L'impresa che ricerca adeguati livelli di redditività nel rispetto del benessere del singolo e della collettività e in armonia con l'ambiente, persegue condizioni di *Corporate Sustainability*". SIANO A., *La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*, in "Sinergie", n. 89, settembre-dicembre 2012, p. 5.

<sup>8</sup> L'impresa, ad esempio, "non assume un comportamento socialmente responsabile quando pur essendo lecito, non contrario alla legge, l'oggetto della sua attività esso risulta in concreto contrasto con i valori fondamentali dell'agire umano e della comunità e dell'ambiente in cui opera, ovvero quando il suo soggetto economico finalizza in maniera esclusiva l'azione imprenditoriale a vantaggi o benefici personali irrimediabilmente pregiudizievoli per la sopravvivenza dell'impresa medesima". RICCI P., "La responsabilità sociale dell'impresa moderna", in RICCI P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 12.

## 2.2. I VANTAGGI DELLA SOSTENIBILITÀ PER LA COMPETITIVITÀ E IL SUCCESSO DURATURO DELLE AZIENDE

L'impresa "socialmente responsabile", è stato affermato, "innanzitutto, opera nel pieno rispetto della legalità e dei valori etici fondamentali, persegue la propria funzionalità duratura e difende la propria autonomia. A tal fine, persegue nel continuo l'economicità e si attiene a rigorosi criteri di sostenibilità sociale e ambientale della propria attività. Si adopera, cioè, per evitare scelte e comportamenti forieri di ingiustizia, lesivi del principio di pari opportunità, oppure all'origine di danni ecologici, mantenendo o ricercando una relazione di buona armonia con i territori e con le comunità in cui è inserita. Accetta, ancora, le logiche del mercato e della libera concorrenza, in quanto stimoli a fare meglio, e vi contribuisce comportandosi in modo leale e corretto"<sup>9</sup>.

Malgrado ciò, non esiste un comportamento codificato che possa essere considerato come espressione della responsabilità sociale di un'azienda, e che possa essere adottato in ogni momento della vita aziendale come modello unico da seguire. La responsabilità sociale, infatti, deve essere declinata in relazione alle finalità istituzionali perseguite dalle aziende e alle condizioni di contesto in cui le stesse operano<sup>10</sup>. Sin a partire dai primi anni del secolo scorso, peraltro, la responsabilità sociale delle aziende è stata oggetto di un interesse crescente da parte del mondo accademico<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> MINOJA M., "L'impresa responsabile", in AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CORBETTA G.-INVERNIZZI G. (a cura di), *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, Università Bocconi Editore, Milano, 2010, p. 2296.

<sup>10</sup> Cfr. VERMIGLIO F., *Impresa, responsabilità sociale e coesione*, in *Bene comune. Etica e CSR*, Aracne, Roma, 2014, p. 95.

<sup>11</sup> Senza alcuna pretesa di completezza si vedano: BOWEN H., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, 1953; BERLE A., *The 20<sup>th</sup> century capitalist revolution*, Harcourt Brace, New York, 1954; FREDERICK W., *The Growing Concer Over Business Responsibility*, in "California Management Review", 1960; FRIEDMAN M., *The Social responsibility of Business is to increase its profits*, New York Times Magazine, September 13th, 1970; FREDERICK W.C., *From CSRI to CSR2: The maturing of business and society thought* (Working Paper 279), Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Graduate School of Business, 1978; CARROLL A.B., *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, in "Academy of Management Review", Vol. 4, issue 4, 1979; FREEMAN E.R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984; CARROLL A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, in "Business Horizons", 1991; MATAECENA A., "La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano, 1993; MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano, 2004; RUSCONI G.-DORIGATTI M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004; PORTER M.E.-KRAMER M.R., *Strategy and Society: The link between competitive advantage and*

Il dibattito dottrinale che nel tempo è scaturito su cosa dovesse intendersi per “responsabilità sociale” delle aziende ha comportato un’evoluzione di tale concetto, che oggi risulta essere assai complesso e sfaccettato<sup>12</sup>. Tuttavia, è ormai ampiamente condiviso che in un’ottica di lungo periodo, gli obiettivi aziendali di natura socio-ambientale sono convergenti con quelli di natura economica. Si fa riferimento, ad esempio, alla qualità dei prodotti/servizi offerti, alla fiducia dei consumatori/clienti, alla salvaguardia del patrimonio ambientale, alla salute e alla sicurezza sul posto del lavoro, al medesimo trattamento e alle stesse opportunità di carriera per tutti i collaboratori. La loro realizzazione consente alle aziende di evitare i conflitti, di realizzare vantaggi tangibili e soprattutto di suscitare il consenso della collettività e, di riflesso, la legittimazione ad operare.

Con tale affermazione non significa mettere in discussione la valenza dell’equilibrio reddituale, condizione indispensabile per consentire all’azienda di durare nel tempo<sup>13</sup>. È necessario, bensì, sottolineare l’importanza di abbandonare una visione centrata su un’ottica di breve periodo, che potrebbe compromettere la realizzazione di adeguati risultati futuri, e perseguire invece un equilibrio economico duraturo, privilegiando gli aspetti qualitativi dello sviluppo piuttosto che la sua dimensione quantitativa<sup>14</sup>.

Il ruolo di “protagonista economico” tradizionalmente assegnato all’azienda, infatti, ormai da tempo è stato sostituito da quello di “protagonista sociale”. Molteplici sono le responsabilità che ad essa competono nei confronti dei diretti partecipanti all’attività aziendale e i doveri verso tutta la comunità<sup>15</sup>. Ciò si ri-

---

*Corporate Social Responsibility*, in “Harvard Business Review”, December, 2006. La tematica sulla responsabilità sociale è stata oggetto di approfondimento anche da parte di alcuni Maestri dell’Economia Aziendale che, con estrema lungimiranza e capacità di analisi della realtà aziendale, hanno proposto riflessioni la cui portata innovativa è ancora oggi di tutta evidenza. Cfr. CORONELLA S.-LEOPIZZI R.-MIO C.-VENTURELLI A.-CAPUTO F., *Matching Economia Aziendale and Corporate Social Responsibility: roots and frontiers*, in “Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale”, n. 9-10-11-12/2016.

<sup>12</sup> Sul punto cfr. MOIR L., *What do we mean by Corporate Social Responsibility?*, in “Corporate Governance”, Vol. 1, n. 2, 2001, e COCHRAN P.L., *The evolution of corporate social responsibility*, in “Business Horizons”, Vol. 50, 2017.

<sup>13</sup> “Entro i limiti della morale e del diritto, – affermava Onida negli anni ’50 – la tendenza al lucro nella vita dell’azienda di produzione costituisce una forza sana e socialmente utile ed è dannoso condannarla. Se l’acqua che cade dalle montagne può seminare rovine, non per questo giova invocare la siccità; conviene piuttosto incanalare l’acqua per trarne forza e luce”. ONIDA P., *L’azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza*, in “Rivista dei Dottori Commercialisti”, Vol. 45, n. 6, 1954, p. 716.

<sup>14</sup> L’imperativo d’impresa, affermava Catturi, “non è più quello di incrementare a dismisura i volumi prodotti, ma di fabbricare beni qualitativamente migliori senza offendere l’ambiente e soprattutto la dignità dell’uomo”. CATTURI G., “Intervento su Etica ed obiettivi d’impresa”, in RICABONI A. (a cura di), *Etica ed obiettivi d’impresa*, Cedam, Padova, 1994, p. 29.

<sup>15</sup> Cfr. SCIARELLI S., *Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equili-*

flette sul finalismo aziendale che oggi assume dimensioni composite connesse alle finalità economiche e sociali<sup>16</sup>. Solo se perseguite in modo armonico tali dimensioni si possono comporre sinergicamente, dando luogo ad un circolo virtuoso che ne rafforza la possibilità di realizzazione<sup>17</sup>. Tenuto conto della relazione mezzi-fini che caratterizza la loro funzione strumentale, le finalità economiche e sociali, infatti, pur non essendo “coincidenti”, risultano comunque “complementari” per la creazione di valore<sup>18</sup>.

In questi ultimi tempi, peraltro, tenuto conto degli effetti che la crisi economica ha determinato sull’ambiente fisico-naturale e sulla qualità della vita delle persone, il riconoscimento di una responsabilità ampia e composita delle aziende e soprattutto la sua integrazione nell’identità e nei valori che ispirano le scelte e guidano le azioni degli organi di governo, costituisce una scelta preferenziale per le aziende che intendono perseguire obiettivi di competitività e di sviluppo duraturo.

Trova anche affermazione la prospettiva etica insita nel concetto di sviluppo sostenibile<sup>19</sup>. Sebbene, infatti, erroneamente si possa ritenere che il richia-

---

*brio tra economia ed etica*, Relazione al Convegno Annuale di Sinergie, *Il governo dell’impresa nell’economia e nella società tra continuità e cambiamento*, Firenze, 17 ottobre, 1997.

<sup>16</sup>“Va anche detto – afferma Vermiglio – che il riconoscimento della responsabilità sociale non subordina il risultato economico ai risultati sociali. La funzione sociale non può essere un alibi per nascondere la capacità di creare valore. Non si può dimenticare che l’impresa è lo strumento a disposizione dell’uomo per operare in campo economico, cioè per attenuare il divario esistente fra bisogni e beni. Se l’impresa non riesce a svolgere in modo proficuo la funzione economica, che è primaria, non potrà certamente assolvere neppure quella sociale”. VERMIGLIO F., *Etica e responsabilità sociale dell’impresa*, cit., p. 60.

<sup>17</sup>Al di fuori di particolari aziende, nelle quali le finalità sociali rappresentano l’elemento centrale della loro missione, afferma Coda “le più varie istanze sociali, entrano nel finalismo d’impresa non già come contenuto esclusivo o prevalente della missione aziendale, ma soltanto se e nella misura in cui esse sono coniugabili con l’economico soddisfacimento di certi bisogni di certi clienti”. CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, cit., p. 793.

<sup>18</sup>“Gli effetti sociali dell’attività aziendale vengono sempre indagati almeno per l’azione ch’essi alla loro volta possono avere sulla stessa vita economica dell’azienda. Ma la loro considerazione può acquistare anche diretto risalto, sia nelle aziende pubbliche, sia nelle altre, per quanto concerne la determinazione dei fini e delle condizioni di natura etica cui si suppongono ordinate e subordinate l’attività e la politica economica dell’azienda e le relative scelte di convenienza. Rispetto a molte scelte, gli aspetti aziendali e quelli sociali si compenetrano mutualmente, prospettando l’azienda come ente che, mentre tende a soddisfare esigenze proprie di conservazione e di sviluppo, deve pur servire alla società nella quale e in virtù della quale vive”. ONIDA P., *Economia d’Azienda*, Utet, Torino, 1971, p. 126.

<sup>19</sup>“Quello che nel nuovo scenario economico si delinea – è stato affermato negli anni in cui cominciavano a manifestarsi gli effetti della crisi finanziaria sull’economia reale – non è una richiesta di altruismo gratuito. Si tratta, piuttosto, di un ripensamento etico dell’agire economico, che implica una sorta di ‘rete di protezione per i disagiati’, e salvi così, al tempo stesso, il sistema economico dagli eccessi delle sue élites protagoniste, insofferenti persino verso gli attori minori

mo ai principi etici possa ostacolare e ritardare il superamento della crisi attuale, l'etica dell'impresa viceversa è collegata alla responsabilità economica e sociale delle aziende e alla capacità di contemperarle. Essa è legata alle relazioni che l'azienda intrattiene, al suo sistema di valori, alle sue funzioni economica e sociale<sup>20</sup>. "L'idea di una separazione, o perfino di un conflitto, tra etica e attività economica o manageriale" è stato affermato, in realtà in alcuni casi, può dipendere dal "recepimento approssimativo di impostazioni filosofiche e di teoria economica che si basano su due presupposti fondamentali e comuni<sup>21</sup>:

a) la libertà d'azione dell'impresa è condizione fondamentale di sviluppo economico e questo è un bene in sé, dunque un valore etico, nel nome del beneficio, diretto o indiretto, per tutti;

b) esiste un quadro comune di regole morali e di rispetto delle leggi che fa sì che il libero mercato non diventi una giungla".

### 2.3. L'APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ COME PARTE INTEGRANTE DELLA STRATEGIA AZIENDALE

Nonostante dipenda da una scelta volontaria da parte delle aziende è necessario, dunque, che venga riconosciuto il valore di un comportamento socialmente responsabile per la loro competitività e la realizzazione di un successo duraturo. Non si deve trattare, tuttavia, di un comportamento estraneo dal modello imprenditoriale adottato, o di una semplice questione di *pedigree*, ma di un orientamento strategico di fondo da tradurre in comportamenti e azioni, e risultati da comunicare alla collettività. L'adozione di pratiche responsabili sul piano economico, sociale e ambientale, infatti, può rappresentare una fonte di progresso sociale solo nel caso in cui sia il frutto di una scelta consapevole da parte degli organi di governo nella definizione delle strategie da adottare. Un modo "di fare azienda" che

---

(considerati addirittura 'stupidi e impertinenti'). Non è semplice il ritorno all'etica dell'economia, ma ha ragione Sen nel sostenere che da una tale ritorno "ci si può aspettare che i vantaggi siano alquanto cospicui", perché "la ricchezza delle considerazioni di natura etica che potrebbero essere rilevanti sia per l'economia del benessere che per l'economia predittiva è dunque molto maggiore di quanto sia tradizionalmente riconosciuto o sostenuto in questi campi". GIORDANO G., *Economia, etica, complessità*, Casa Editrice Le Lettere, Firenze, 2008, pp. 67-68.

<sup>20</sup> Cfr. VERMIGLIO F., *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*, in *Bene comune. Etica e CSR*, cit.

<sup>21</sup> RUSCONI G., *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse, Roma, 2013, p. 20.