

IVAN ORTENZI

LA FORMULA DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

Innovazione strategica per
modelli di business sostenibili

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

IVAN ORTENZI

LA FORMULA
DELLA
SOSTENIBILITÀ
AZIENDALE

Innovazione strategica per
modelli di business sostenibili

FRANCOANGELI

Isbn: 9788835167655

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

1a edizione Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

*Il senso delle cose si racconta con parole nuove,
si racconta con parole silenziose.
Cristina Donà, Il senso delle cose*

*Per quale scopo l'umanità esiste non dovrebbe neanche
preoccuparci: perché tu esisti, questo dovresti chiederti;
e, se non hai una risposta pronta, allora poniti obiettivi,
alti e nobili obiettivi, e perisci nel perseguirli!
Friedrich Nietzsche, Così parlò Zarathustra*

Alla mia famiglia, al futuro.

Indice

Presentazione	pag.	11
1. L'inizio di una Nuova Era	»	13
Perché la sostenibilità	»	13
Il perimetro istituzionale della sostenibilità	»	14
I fondamenti dello sviluppo sostenibile	»	22
I Sustainable Development Goals (SDGs) e il perimetro operativo	»	24
Le linee guida per un ecosistema economico sostenibile	»	33
La pressione della società e delle parti interessate	»	34
Le opportunità di business e la crescita	»	35
La visione orientata al futuro	»	36
La consapevolezza degli impatti della sostenibilità	»	37
Il coinvolgimento degli stakeholder	»	37
Il senso di adattabilità e la cultura del cambiamento	»	38
La trasparenza e l'accountability	»	39
La formazione continua e l'advocacy	»	40
2. La sfida della corporate sustainability	»	41
Dalla CSR alla CSV	»	41
Dalla CSV alla sostenibilità aziendale	»	45
Dalla sostenibilità aziendale al perimetro ESG	»	46
Dal perimetro ESG agli SDGs	»	49
La competitività della sostenibilità aziendale	»	52
L'ecosistema della sostenibilità aziendale	»	57

3. Misurare la sostenibilità aziendale	pag. 60
I documenti della sostenibilità aziendale	» 61
Il quadro normativo europeo CSRD e CSDDD	» 70
La doppia materialità	» 75
L'AI per l'analisi ESG	» 81
Sostenibilità sociale: sfruttare l'AI per un impatto positivo	» 82
Sostenibilità economica: sfruttare l'AI per generare stabilità dei profitti	» 83
Sostenibilità ambientale: sfruttare l'AI per un futuro più verde	» 85
L'AI per la sostenibilità aziendale	» 87
Casi d'uso per l'AI	» 88
4. Il vantaggio competitivo della corporate sustainability	» 91
La solidità della corporate sustainability	» 91
Casualità e correlazione della sostenibilità aziendale	» 96
Comprendere la materialità tra performance e sostenibilità aziendale	» 99
Il business case della sostenibilità aziendale	» 100
Digitalizzazione e “sostenibilizzazione” dei modelli di business	» 104
5. La Sustainable Business Model Innovation (SBM-I)	» 108
Il perimetro della ricerca accademica e gli ambiti manageriali della SBM-I	» 108
Gli archetipi dei modelli di business sostenibili (SBM)	» 112
I modelli della SBM-I	» 125
Gli strumenti della SBM-I	» 137
Sustainable Business Model Canvas	» 137
Triple Layer Canvas	» 139
Flourishing Canvas	» 139
Value Mapping Tool	» 142
Ideazione del valore (Value Ideation Process)	» 143
Il processo di innovazione del modello di business di Cambridge	» 146
Sustainable Value Analysis Tool per la creazione del valore	» 149
L'approccio sistemico per la sostenibilità	» 153
Il service design e i modelli di business sostenibili	» 156
Design-Driven Innovation Business Model Canvas (DDIBMC)	» 160
I dilemmi della SBM-I	» 164
Un modello di sintesi per la SBM-I	» 167

6. La leadership per la sostenibilità aziendale	pag. 172
La sostenibilità come strategia aziendale	» 172
La scelta strategica della sostenibilità aziendale	» 179
Gli strumenti della leadership aziendale per la sostenibilità	» 182
Costruire valore con la sinergia sostenibilità e innovazione	» 187
ISO 26000 sulla responsabilità sociale e ISO 56000 sulla gestione dell'innovazione	» 189
La certificazione B Corp	» 192
Costruire valore con la sinergia sostenibilità e mercato dei capitali	» 196
Costruire valore con la sinergia sostenibilità e tecnologie	» 199
I fattori abilitanti delle scelte strategiche per la sostenibilità aziendale	» 202
La generazione del valore aziendale condiviso e sostenibile	» 208
La sostenibilità aziendale e il rischio di impresa	» 208
La sostenibilità aziendale e l'efficienza di processo	» 209
La sostenibilità aziendale e i modelli di relazione	» 209
La sostenibilità aziendale e l'innovazione di prodotto-servizio	» 210
La sostenibilità aziendale e la responsabilità sociale	» 211
Il piano operativo per la sostenibilità aziendale	» 213
Fase 1 – Disegnare il perimetro	» 213
Fase 2 – Definire le priorità	» 214
Fase 3 – Piano degli obiettivi	» 214
Fase 4 – Pervasività della sostenibilità	» 215
Fase 5 – Comunicare, comunicare e comunicare	» 215
Fase 6 – Governance sostenibile	» 216
Fase 7 – Misurare i risultati	» 216
Conclusioni	» 219
Bibliografia	» 225
Ringraziamenti	» 235
L'autore	» 237

Presentazione

Nei miei libri precedenti ho esplorato il tema dell'innovazione aziendale (*corporate innovation*); oggi, ho ritenuto essenziale dedicare un approfondimento ai temi della sostenibilità come naturale complemento di quanto fatto. Quest'opera non si limita a esaminare le caratteristiche teoriche della sostenibilità; piuttosto, si propone di analizzare e condividere i motivi strategici che sottendono all'adozione di pratiche sostenibili nel contesto aziendale. In questo dinamico panorama degli affari, la sostenibilità, concepita non solo come teoria ma anche come elemento concreto e pratica operativa, non può più essere considerata una scelta opzionale. La sua integrazione, da parte di qualsiasi organizzazione che definiamo impresa o azienda, indipendentemente dalle dimensioni e dalla forma, delinea il perimetro stesso della *corporate sustainability* (sostenibilità aziendale).

Quest'ultima si concretizza in una strategia aziendale volta a garantire il successo a lungo termine delle imprese, considerando l'urgenza di affrontare le sfide ambientali, sociali e di governance, più evidenti che mai.

Questo libro si propone di offrire un quadro pragmatico su come e perché integrare la sostenibilità nei modelli di business, nelle strategie aziendali e nella leadership, coinvolgendo non solo i decisori aziendali ma tutti coloro che contribuiscono con le proprie competenze. La consapevolezza da parte degli utenti, dei clienti e degli attori che abilitano pratiche sostenibili di acquisto, uso e riuso è parte integrante di questo approccio.

I motivi strategici delineati in queste pagine abbracciano diversi aspetti, integrando le ultime ricerche e best practice del settore. In questo viaggio attraverso la "sostenibilità aziendale" esploreremo il mondo in cui l'impegno etico si fonde con la strategia aziendale, creando un approccio sinergico che va al di là del mero profitto.

L'obiettivo è di posizionare questo elaborato come una guida manageriale a uso di tutti i e di tutte le manager dell'azienda, indipendentemente dalla

dimensione e dal settore industriale di appartenenza, per comprendere come si possa abbracciare la sostenibilità e prosperare in un mondo che richiede un cambiamento tangibile. Partendo dal perché la sostenibilità sia diventata un imperativo globale attraverso un breve excursus del susseguirsi delle iniziative istituzionali e politiche, esamineremo le pressioni esercitate dalla società e dalle parti interessate, analizzando come il cambiamento, la trasparenza e la responsabilità possano guidare un nuovo modo di fare affari. Le basi per diventare leader consapevoli della sostenibilità, orientati al futuro e pronti ad adattarsi, verranno esplorate considerando la complessità della transizione da una sostenibilità generale a una sostenibilità aziendale focalizzata. Nel contesto delle scelte manageriali, esploreremo le nuove generazioni, gli impatti ambientali, l'influenza dei social media e la crescente importanza della comunità degli investitori. Attraverso le diverse fasi evolutive del modello di business sostenibile, comprenderemo come la sostenibilità diventi la strategia chiave dell'azienda. Questo ci porterà alla scoperta del vantaggio competitivo derivante dalla sostenibilità aziendale, senza trascurare il business case e il profondo legame tra performance e sostenibilità.

Approfondiremo le connessioni tra causalità e correlazione della sostenibilità aziendale per avvalorare i presupposti di business della scelta sostenibile. La scelta della sostenibilità aziendale è una decisione coraggiosa, supportata da strumenti specifici a disposizione del management e del top management. Il ruolo cruciale dei leader della sostenibilità nel tracciare la rotta verso una sostenibilità integrata sarà esplorato, integrando i contributi di autori specializzati nel campo della gestione aziendale sostenibile. L'approfondimento degli obiettivi della strategia di sostenibilità aziendale ci consentirà di scoprire come costruire valore attraverso la sinergia tra sostenibilità e innovazione. Dal capitale umano alla cultura della sperimentazione, esploreremo gli elementi chiave che contribuiscono a una strategia chiara e orientata al lungo termine.

Il nostro percorso si concluderà con la condivisione della roadmap pratica che guida l'azienda attraverso fasi essenziali, dalla definizione del perimetro alla misurazione dei risultati.

Con questo testo seguirete un percorso verso un futuro dove etica degli affari e successo aziendale si intrecciano, plasmando un mondo aziendale responsabile, efficiente e orientato a un valore sostenibile.

Desidero chiudere questa Presentazione con un breve "disclaimer" sull'utilizzo sostitutivo ed equivalente delle locuzioni "sostenibilità aziendale" e "corporate sustainability", concedetemi una piccola licenza anglofona.

Buona lettura!

Perché la sostenibilità

L'introduzione alla sfida della sostenibilità aziendale è un viaggio nel cuore di una trasformazione epocale per le imprese e per la società nel suo complesso. La sostenibilità non è un concetto nuovo, ma la sua centralità nelle discussioni aziendali è emersa in modo più tangibile solo negli ultimi decenni. Guardando indietro, possiamo individuare i primi germi di consapevolezza ambientale e sociale nel tessuto delle imprese, spesso come risposta a crisi ambientali o movimenti sociali. Tuttavia, è nell'ultimo quarto del secolo scorso che la sostenibilità ha assunto una rilevanza senza precedenti.

La prima formulazione completa ed esaustiva del concetto e dei contenuti di sostenibilità la dobbiamo al Rapporto Brundtland (1987) e al concetto di "sviluppo sostenibile".

In questo rapporto, dal titolo "Our common future", come detto, del 1987 e redatto dalla Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED), presieduta da Gro Harlem Brundtland, medico ed ex primo ministro norvegese, all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, l'attenzione si era concentrata sull'estrema povertà di molti dei Paesi in via di sviluppo e sui modelli di produzione e di consumo non sostenibili in quelli più sviluppati. L'esigenza era quella di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente, definita come *sustainable development* o "sviluppo sostenibile".

Di cui si dà una chiara definizione:

Lo sviluppo sostenibile è quello che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.

La definizione di sviluppo sostenibile così compilata presuppone una lettura ampia delle tematiche economiche e del progresso. Chiama in causa economia, ambiente e temi della sostenibilità in un'ottica globale, graduale e proiettata nel tempo con l'attenzione primaria sui rapporti intergenerazionali. Oggi l'incremento della popolazione globale, l'accelerazione dell'urbanizzazione e i progressi tecnologici hanno messo a dura prova le risorse del nostro pianeta. L'impatto delle attività umane sull'ambiente è diventato sempre più evidente, richiamando l'attenzione di imprese, governi e cittadini nel corso degli anni.

È in questo contesto che la sfida della sostenibilità ha cominciato a delinearsi come tema di studio accademico e come attività politica e legislativa delle istituzioni, portando le organizzazioni a riflettere sulle loro pratiche e a cercare modi innovativi per prosperare in un mondo in rapido cambiamento.

Il perimetro istituzionale della sostenibilità

Nel 1972 il Club di Roma¹, associazione non governativa, non profit, di scienziati, economisti, uomini e donne d'affari, attivisti dei diritti civili, alti dirigenti pubblici internazionali e Capi di Stato di tutti e cinque i continenti nata nel 1968, convocò una riunione dei suoi componenti con l'obiettivo di individuare e risolvere i principali problemi dell'umanità analizzandoli in un contesto globale.

Questa sessione commissionò la redazione del rapporto, intitolato "The Limits to Growth", a un gruppo di studio internazionale di diciassette ricercatori del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Lo studio individuò cinque scenari di crescita esponenziale del sistema socio-economico globale:

- primo, ci sono limiti fisici alla crescita che, al ritmo attuale, verranno probabilmente raggiunti già nel corso della vita dei nostri figli;
- secondo, se operando scelte a breve termine continueremo a ignorare questi limiti, essi saranno inevitabilmente superati con conseguenze catastrofiche;
- terzo, l'unica alternativa è riuscire a riequilibrare l'incremento demografico e la produzione materiale con l'ambiente e le risorse;
- quarto, ci vorranno dai cinquanta ai cento anni per raggiungere questo equilibrio; ultimo ma importantissimo, ogni anno perso nel perseguimento di questi obiettivi rende una transizione ordinata verso una situazione di equilibrio sempre più difficile, riducendo le nostre opzioni².

1. <https://www.clubofrome.org/about-us/>.

2. Meadows D., Meadows D., Randers J., Behrens W.W. III (1972), "Il rapporto sui limiti dello sviluppo" ("The Limits to Growth"). Dal 6 giugno 2013 il rapporto in lingua inglese è disponibile sotto licenza Creative Commons.

Per la prima volta, era stata analizzata l'“insostenibilità” del modello di sviluppo di allora, che avrebbe portato a un inevitabile collasso, suscitando critiche di pessimismo nei confronti del gruppo di studio, ma consentendo anche di iniziare ad aprire il confronto sul tema, sino al citato Rapporto Brundtland, e sulla definizione più utilizzata di “sviluppo sostenibile”, fornendo indicazioni in merito alla sua natura:

- presuppone il soddisfacimento dei bisogni dell'umanità includendo un valore di progresso ovvero di miglioramento positivo delle condizioni di vita per tutti gli esseri umani;
- evidenzia la relazione tra crescita economica a lungo termine e ambiente che prevede la protezione di quest'ultimo, pena compromettere le fonti di sviluppo;
- richiede molto tempo prima di poter essere realizzato e necessita del supporto delle innovazioni tecnologiche.

L'impegno dell'Organizzazione delle Nazioni Unite non si esaurì con la pubblicazione del Rapporto da parte della World Commission on Environment and Development, bensì proseguì nel 1988 con la creazione dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).

L'IPCC, istituito dal World Meteorological Organization (WMO) e dall'United Nations Environment Programme (UNEP), rappresenta il principale organismo internazionale per la valutazione dei cambiamenti climatici. L'attività di studio da parte di questi due soggetti rappresentativi ha determinato la prima fase delle conferenze globali a favore dello sviluppo sostenibile, fase che culmina nel 1992, con la conferenza di Rio de Janeiro sul futuro del pianeta, denominata United Nations Conference on Environment and Development (UNCED).

Per la prima volta i Capi di Stato e di Governo si ritrovarono riuniti con l'obiettivo di elaborare e formalizzare una serie di documenti di particolare importanza. Il primo, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo³, prevedeva 27 principi:

allo scopo di instaurare una nuova ed equa partnership globale, attraverso la creazione di nuovi livelli di cooperazione tra gli Stati, i settori chiave della società e i popoli.

3. <https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1992-dichiarazione-rio.pdf>.

Una seconda pubblicazione, denominata “Agenda 21”⁴, rappresentò il primo programma di azioni per il XXI secolo e incluse al suo interno il collegamento tra ambiente, economia e società. Infine, dall’UNCED nacque la “Convenzione delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici” (sub nota 3), che rappresentò il principale trattato internazionale in materia di lotta contro i cambiamenti climatici ed ebbe come obiettivo quello di monitorare le interferenze dell’uomo con il regolare andamento del sistema climatico mondiale.

Attraverso l’organo decisionale della UNFCCC (Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici), viene convocata annualmente, salvo diverse disposizioni, una riunione in cui tutti gli Stati partecipanti alla Convenzione prendono in esame l’attuazione della stessa e degli strumenti legali adottati, e varano le decisioni necessarie per una sua effettiva implementazione, la Conference of the Parties (COP).

Ogni anno la COP si riunisce per determinare le ambizioni e le responsabilità in materia di azioni per il clima, nonché per individuare e valutare le misure da adottare. Nel momento in cui scrivo questo libro si sta svolgendo a Dubai, negli Emirati Arabi Uniti, il vertice mondiale sull’azione per il clima che ha dato il via alla 28^a conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici: COP28.

Il piano d’azione della presidenza degli Emirati Arabi Uniti per realizzare i pilastri dell’Accordo di Parigi (Paris Climate Change Conference, COP21, del 2015) che, insieme agli Accordi di Kyoto (Kyoto Climate Change Conference, COP3, del 1997), rappresentano gli accordi più significativi degli ultimi anni, si è concentrato su quattro settori:

- accelerare la transizione energetica;
- definire i finanziamenti per il clima;
- mettere la natura, le persone, la vita e i mezzi di sussistenza al centro dell’azione per il clima;
- porre alla base di tutte le iniziative la piena inclusività.

I principali punti all’ordine del giorno della COP28 sono stati i seguenti:

- un bilancio globale;
- il programma di lavoro in materia di mitigazione;
- l’obiettivo mondiale di adattamento;
- i finanziamenti per il clima, comprese le disposizioni finanziarie per le perdite e i danni.

4. <https://www.mase.gov.it/pagina/il-percorso-dello-sviluppo-sostenibile-1992>.

Durante la COP24 intervenne una giovane ragazza svedese definita dal *Time* come “the most compelling voice on the most important issue facing the planet”⁵: Greta Thunberg.

Nel suo discorso alla COP24 la giovane attivista richiamò l’attenzione sullo scarso impegno da parte dei singoli Paesi nella salvaguardia del pianeta e sottolineò la necessità di un immediato intervento. L’azione di Greta Thunberg ha generato una sensibilità nell’atteggiamento globale sul tema dei cambiamenti climatici rappresentando una vera fonte di ispirazione per molte persone della generazione dei Millennial. Dall’agosto del 2018 le iniziative della studentessa svedese trovarono un punto di sintesi nel consenso tra le giovani generazioni arrivando a diventare un vero e proprio “global climate strike movement”, definito Friday for Future (FFF).

Se il Protocollo di Kyoto è diventato negli anni un documento iconico, altre iniziative hanno determinato l’affermarsi del peso specifico della sostenibilità. In particolare, il Global Reporting Initiative (GRI) fondato nel 1997 dall’iniziativa della Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)⁶ e del Programma delle Nazioni Unite per l’Ambiente⁷ (UNEP): il programma è la principale autorità che definisce l’agenda ambientale globale, promuove l’attuazione coerente della dimensione ambientale dello sviluppo sostenibile all’interno del sistema delle Nazioni Unite e funge da autorevole sostenitore dell’ambiente.

Il CERES è un’organizzazione non profit statunitense fondata nel 1989 per sostenere pratiche commerciali etiche e sostenibili dal punto di vista ambientale. Fu fondata con la convinzione che le aziende debbano assumere una posizione proattiva sulle questioni ambientali, poiché la loro influenza sulle decisioni e sui comportamenti umani spesso supera quella dei governi, delle scuole o delle organizzazioni religiose. La sua formazione ha riunito i principali gruppi ambientalisti americani, un’ampia gamma di investitori socialmente responsabili e fondi pensione pubblici. Le imprese, i gruppi di consumatori, gli ambientalisti e le altre parti interessate che compongono la coalizione hanno sviluppato una serie di obiettivi e principi per le prestazioni ambientali.

Il CERES definisce i suoi dieci principi come segue:

1. protezione della biosfera;
2. uso sostenibile delle risorse naturali;

5. <https://time.com/person-of-the-year-2019-greta-thunberg>.

6. <https://www.ceres.org/homepage>.

7. <https://www.unep.org/who-we-are/about-us>.

3. riduzione e smaltimento dei rifiuti;
4. risparmio energetico;
5. riduzione dei rischi;
6. prodotti e servizi sicuri;
7. ripristino ambientale;
8. informazione del pubblico;
9. impegno della direzione;
10. audit e rapporti.

Adottando questi principi, le organizzazioni che ne fanno parte riconoscono di avere una responsabilità nei confronti dell'ambiente e di non dover mettere a repentaglio il sostentamento delle generazioni future nel breve periodo. All'inizio del XXI secolo, più di 130 organizzazioni appartenevano alla coalizione CERES, inclusi sindacati, gruppi ambientalisti, organizzazioni di interesse pubblico e investitori. La rete di investitori del CERES è fondamentale, poiché tali aziende considerano esplicitamente i criteri ambientali nelle loro decisioni di investimento. Oltre a promuovere una maggiore responsabilità aziendale nei confronti dell'ambiente, il CERES ha assunto un ruolo di leadership nella standardizzazione del reporting ambientale da parte delle organizzazioni. Per controllare e rendere conto delle prestazioni ambientali, le aziende necessitano di strumenti di misurazione e comunicazione efficaci. Questa esigenza ha portato alla nascita di iniziative volte a stabilire parametri di riferimento per le prestazioni ambientali e a fornire un modo più semplice per riportare informazioni sulle prestazioni ambientali.

Durante il World Economic Forum di Davos nel 1997 venne varata l'iniziativa di sostenibilità aziendale più grande del mondo: la United Nations Global Compact⁸ (UNGC). Tale piano strategico nasce dalla volontà da parte delle Nazioni Unite di promuovere un'economia globale sostenibile, arrivando a un allineamento degli obiettivi della comunità internazionale con quelli dei privati appartenenti al mondo degli affari. La UNGC rappresenta un'iniziativa volontaria di adesione a una lista di dieci principi che promuovono nel lungo periodo i valori della sostenibilità aziendale.

I dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite derivano da: la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, la Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro, la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

8. <https://unglobalcompact.org/>.

Diritti umani

- Principio 1: le imprese dovrebbero sostenere e rispettare la tutela dei diritti umani proclamati a livello internazionale;
- Principio 2: assicurarsi di non essere complici degli abusi dei diritti umani.

Lavoro

- Principio 3: le imprese dovrebbero sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio 4: eliminazione di ogni forma di lavoro forzato e obbligato;
- Principio 5: l'effettiva abolizione del lavoro minorile;
- Principio 6: l'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

- Principio 7: le imprese dovrebbero sostenere un approccio precauzionale nei confronti delle sfide ambientali;
- Principio 8: intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
- Principio 9: incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

Anticorruzione

- Principio 10: le imprese dovrebbero lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, comprese l'estorsione e le tangenti.

Nel settembre del 2000, l'ONU inaugurò il nuovo secolo pubblicando la Dichiarazione del Millennio⁹, in cui vennero proposti otto obiettivi necessari per far sì che la globalizzazione generasse effetti positivi per tutto il mondo, principalmente per i Paesi più poveri.

Tali obiettivi sono definiti Millennium Development Goals (MDGs), da raggiungere entro il 2015 e orientati ai Paesi in via di sviluppo (Figura 1).

Nel giugno del 2012, nel ventennale della UNCED, si svolse a Rio de Janeiro la United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD), definita anche come "Rio+20", con l'obiettivo di rinnovare l'impegno da parte dei governi per uno sviluppo sostenibile e verificare l'andamento degli impegni internazionali assunti dagli stessi nell'ultimo ventennio.

9. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_214506.pdf.



Figura 1 – Gli obiettivi di sviluppo del millennio (MDGs)

“The future we want” rappresenta il documento di natura programmatica frutto degli accordi stipulati durante la Conferenza¹⁰. Esso dà il via a numerose attività cruciali per il perseguimento di uno sviluppo sostenibile a livello globale:

- l’avvio di un processo di sostituzione e aggiornamento degli MDGs che si tramuterà nei nuovi obiettivi globali di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals);
- l’adozione di innovative linee guida sulle politiche di “green economy”;
- la creazione di un High Level Political Forum (HLPF) con il compito di controllare e revisionare gli impegni presi a livello globale in merito allo sviluppo sostenibile;
- la predisposizione di un decennale piano programmatico circa i modelli di consumo e di produzione sostenibili.

Lo sforzo e le attività istituzionali di quel periodo convergono nell’Assemblea Generale delle Nazioni Unite che nel 2015 ha approvato il documento “Transfor-

10. https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio_20/the_future_we_want_english.pdf.

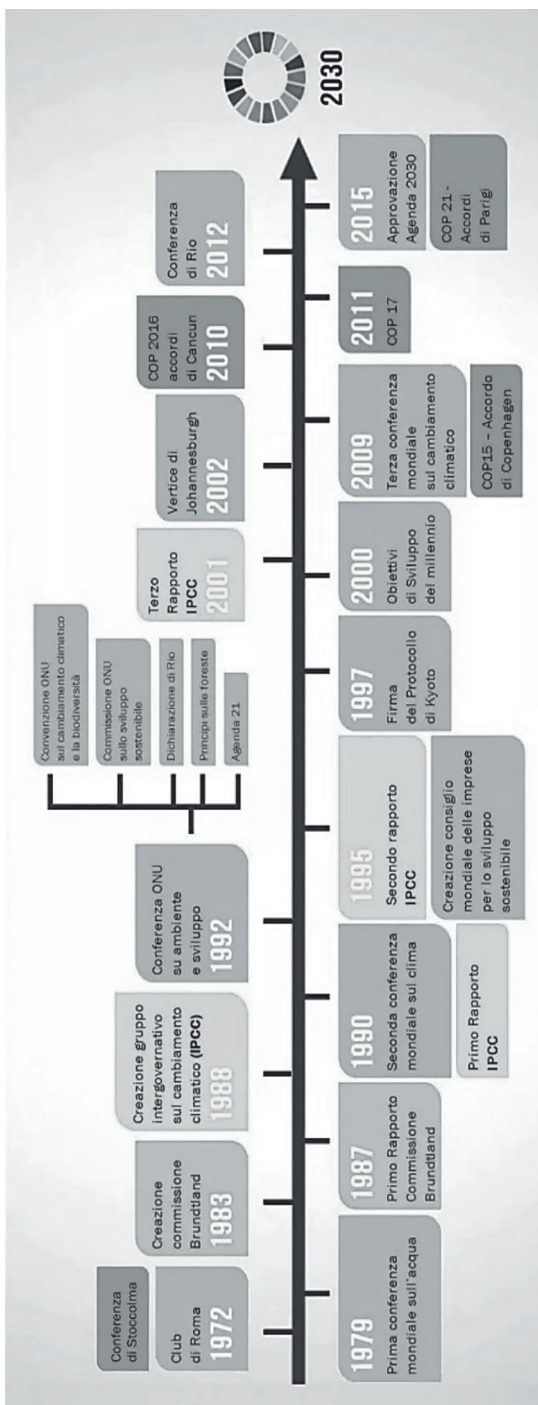


Figura 2 – Principali tappe dello sviluppo sostenibile (fonte: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile – ASviS)

ming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”¹¹, in cui, dopo anni di consultazioni iniziate a seguito della Conferenza Rio+20, vennero pubblicati gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)¹². Tali obiettivi rappresentano un impegno comune sottoscritto dai governi dei Paesi dell’ONU in merito alle principali questioni legate a uno sviluppo sostenibile a livello globale (Figura 2).

I fondamenti dello sviluppo sostenibile

Mentre il perimetro di azione identificato dagli organismi internazionali nel corso degli anni è diventato sempre più chiaro e più pervasivo, la letteratura accademica e manageriale si è focalizzata sull’analisi dei fondamenti e degli impatti del concetto di sviluppo nelle sue declinazioni di sviluppo sostenibile e responsabile. In particolare, molti autori si sono dedicati all’individuazione di framework logici e di contenuto capaci di dare chiavi di lettura pragmatiche. La globalità dello sviluppo sostenibile si può sintetizzare in “pilastri” o “fondamenti”, ovvero su ciò che viene definito dall’autore di business John Elkington¹³ (1994) Triple Bottom Line (TBL)¹⁴.

La sua analisi consente di comprendere come, per supportare le azioni volte allo sviluppo sostenibile, sia fondamentale porre l’attenzione su tre aree di interesse:

- la **prosperità economica**;
- la **qualità dell’ambiente**;
- l’**equità sociale**.

Elkington dimostra quanto sia importante, nel caso di un’azienda, superare la tradizionale idea di “economic bottom line” incrementandola attraverso la rendicontazione di una “environmental bottom line” e una “social bottom line”, se si vuole raggiungere lo sviluppo sostenibile. Questo schema è divenuto il vero fondamento di tutta la teoria economica, accademica e manageriale della sostenibilità applicata e contestualizzata a un’azienda: la sostenibilità aziendale o corporate sustainability.

Stiamo delineando una nuova idea di progresso che sinteticamente, in molti dibattiti, viene etichettata come nuova forma del capitalismo.

Questa tripartizione ha dato origine a diverse declinazioni da parte di ricercatori, accademici, esperti di business. Possiamo ricordare:

11. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

12. <https://sdgs.un.org/goals>.

13. <https://johnelkington.com/>.

14. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>.

- Timothy F. Slaper, Tanya J. Hall, “The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?”, 2011¹⁵;
- Chiara Mio, *Programmazione e controllo delle vendite* (2012)¹⁶;
- Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson , “Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins”, 2019¹⁷;

Il minimo comune denominatore di tutte queste rappresentazioni resta la tripartizione della TBL.

Il concetto di “pilastri” e “fondamenti” caratterizza anche il lavoro delle pubblicazioni governative a livello internazionale. Nel citato report “The future we want”¹⁸ si fa esplicitamente riferimento alla necessità, da parte degli organi istituzionali, di integrare le “dimensioni” economica, sociale e ambientale nell’attuazione dello sviluppo sostenibile, come poi ripreso anche nell’elaborazione degli SDGs nel 2015.

Qualsiasi sia la forma del framework che la letteratura rappresenti, ogni singolo elemento fornito, oltre a non avere un’unica e comune chiave di lettura, ha come problemi fondamentali sia quello della sua misurazione sia quello della coerenza delle misurazioni. Questo sta a significare che in letteratura non vi è un comune e universale standard per valutare la misurazione dei “pilastri”. Questa asimmetria viene vista come un potenziale punto di forza, in quanto consente un adattamento del quadro generale dello sviluppo sostenibile alle diverse organizzazioni, imprese o non profit, ovvero ai diversi progetti, politiche o regioni geografiche di riferimento. Queste diverse variabili hanno, quindi, un ruolo determinante all’interno dell’organizzazione nella fase di selezione delle misurazioni considerate nel valutare le iniziative, le azioni e i piani di attività che impattano sulle principali grandezze dello sviluppo sostenibile. Ciò si traduce in un’intensa attività di definizione di variabili, di indici e di reportistica per comprendere l’ambito di impatto delle tre “dimensioni” (economica, sociale, ambientale) e permetterne una misurazione agevole.

Per la componente economica si possono prendere in considerazione le variabili presenti all’interno della tradizionale “bottom line” aziendale, ma anche altri fattori, come il clima aziendale e l’occupazione. Per la dimensione ambientale si considerano, invece, le misurazioni delle risorse naturali e le

15. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.

16. Mio C. (2012), *Programmazione e controllo delle vendite. Una prospettiva di sostenibilità*, Egea, Milano.

17. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-018-0627-5>.

18. Vedi nota 10.

potenziali influenze riflesse, come, per esempio, la qualità dell'acqua e dell'aria, e il consumo di energie e risorse naturali. Infine, per quanto riguarda la tematica sociale, le misurazioni fanno riferimento a variabili quali il livello di istruzione e di equità sociale e altre variabili che, in generale, vanno a influenzare il livello qualitativo della vita sociale. Ma torneremo specificatamente sulle analisi delle metodologie e delle risultanze nei prossimi capitoli.

I Sustainable Development Goals (SDGs) e il perimetro operativo

L'elemento di partenza che ha ispirato la realizzazione dei Sustainable Development Goals (SDGs) è stata la necessità di aggiornare, e quindi migliorare, gli MDGs (citati prima). Gli MDGs sono stati il frutto della volontà, da parte dei e delle leader di 189 Paesi, di concordare una visione comune per il futuro che fosse indirizzata verso il raggiungimento di un mondo con meno povertà, fame e malattie, in cui vi fossero maggiori prospettive di sopravvivenza per le persone e i loro figli, e una maggiore istruzione e parità di genere.

Come visto nel precedente paragrafo, la pubblicazione del documento "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development"¹⁹ rappresenta un punto di svolta a livello globale per intraprendere quel decisivo passo verso l'attuazione di comportamenti sostenibili dal punto di vista ambientale, ma anche sociale ed economico. Anche la Commissione Europea (2019), con il documento "Verso un'Europa sostenibile entro il 2030"²⁰, afferma come i Sustainable Development Goals (SDGs) forniscano una tabella di marcia utile per il raggiungimento di una cooperazione internazionale indirizzata al miglioramento delle tematiche di sviluppo sostenibile.

L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel documento "United Nations Millennium Declaration"²¹, pubblicato nel settembre del 2000, elenca i valori fondamentali che risultano essenziali per la realizzazione della visione per il futuro:

- **freedom:** libertà intesa come diritto per uomini e donne di vivere dignitosamente, ovvero liberi dalla fame e dalla paura di violenze, oppressioni e ingiustizie;

19. Vedi nota 11.

20. https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_it.

21. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/united-nations-millennium-declaration>.

- **equality**: ricercando la parità, non solo di genere, ma anche tra nazioni in maniera tale da garantire a chiunque di beneficiare delle opportunità derivanti dallo sviluppo sostenibile;
- **solidarity**: dando seguito ai principi di equità e giustizia sociale, gestendo quindi gli oneri derivanti dal perseguimento degli obiettivi in modo equo tra i diversi Paesi;
- **tolerance**: promuovendo attivamente una cultura di pace e dialogo tra le diverse civiltà, considerando tali diversità come asset preziosi per l'umanità;
- **respect for nature**: garantendo alle generazioni future di godere delle ricchezze della natura, attraverso attività legate alla salvaguardia delle specie viventi e delle risorse naturali;
- **shared responsibility**: condividendo la responsabilità dello sviluppo socio-economico mondiale tra i diversi Paesi del mondo, e assumendosi, come organizzazione più rappresentativa a livello globale, un ruolo centrale nella gestione di queste.

Con la creazione dei Millennium Development Goals (8 obiettivi, 21 target e 60 indicatori) è stato inaugurato un Open Working Group²², ovvero un gruppo intergovernativo, inclusivo e trasparente, che ha lo scopo di elaborare quegli obiettivi, da proporre all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, che, una volta approvati, sarebbero andati a formare gli SDGs. L'Assemblea ONU istituì il Gruppo di lavoro nel gennaio 2013 e presentò la lista dei 30 Paesi membri a cui, innanzitutto, fu affidato il compito di discutere le modalità di lavoro. Modalità che garantissero il coinvolgimento di tutti gli stakeholder e degli esperti della comunità civile e scientifica nelle differenti materie esaminate, al fine di beneficiare di diverse prospettive ed esperienze, indispensabili nella successiva fase di redazione degli SDGs. I risultati furono sintetizzati nel luglio del 2014 nella pubblicazione del "Report of the Open Working Group of the General Assembly on Sustainable Development Goals"²³, in cui vennero presentati gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile da proporre alla 78esima Assemblea Generale delle Nazioni Unite²⁴.

Le proposte furono approvate dall'Assemblea Generale e furono da ispirazione per la redazione dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile formati da 17 goal (Figura 3); a ognuno di essi sono associati dei target, per un totale di 169 obiettivi, che rappresenteranno una guida operativa per orientare le iniziative delle organizzazioni internazionali e le decisioni politiche dei governi

22. <https://sustainabledevelopment.un.org/owg.html>.

23. Vedi nota 22.

24. <https://www.minambiente.it/pagina/conferenza-rio20-una-sfida-importante#rio>.

nazionali, ma anche uno strumento per rendere più chiaro e preciso il contenuto degli SDGs. I target, inoltre, si caratterizzano per essere interconnessi ai e indivisibili dai diversi obiettivi ai quali sono associati.

L'Agenda, per la quale si richiede la piena implementazione entro il 2030, acquisisce particolare rilevanza in quanto tutti i 193 Paesi appartenenti all'Organizzazione delle Nazioni Unite hanno sottoscritto il documento e si sono impegnati a rispettarne gli impegni derivanti.



Figura 3 – I Sustainable Development Goals (SDGs)

L'ONU dichiara:

Never before have world leaders pledged common action and endeavour across such a broad and universal policy agenda²⁵.

Fu questa la prima volta, infatti, in cui vennero presentati una serie di obiettivi definiti, con portata globale, che accomunassero tutti i Paesi firmatari. In Italia, nel febbraio 2016 è nata l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)²⁶ con l'obiettivo di far crescere la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitare la società italiana, i soggetti economici e sociali e le istituzioni allo scopo di realizzare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

ASviS, nell'ambito della sua missione, esercita attività di sensibilizzazione, educazione, formazione, informazione e comunicazione, ricerca scientifica, re-

25. <https://sdgs.un.org/>.

26. <https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030/>.

lazioni istituzionali, organizzazione e promozione culturale. Oggi è la più grande coalizione della società civile mai creata in Italia, con oltre 300 organizzazioni aderenti, come università, centri di ricerca, associazioni di imprese, fondazioni, sindacati e reti di istituzioni locali. Oltre 1.000 esperti delle organizzazioni aderenti partecipano ai gruppi di lavoro sugli SDGs e su tematiche trasversali. La versione italiana degli SDGs presentati dall'ONU è disponibile all'interno del sito web dell'ASviS con il dettaglio dei 169 target a essi collegati. L'Alleanza italiana vede tra i propri obiettivi quello di sviluppare “una cultura della sostenibilità a tutti i livelli” attraverso azioni volte ad alimentare, all'interno della popolazione italiana, la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030²⁷.

Nella versione originale:

- Goal 1. End poverty in all its forms everywhere.
- Goal 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture.
- Goal 3. Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.
- Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.
- Goal 5. Achieve gender equality and empower all women and girls.
- Goal 6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.
- Goal 7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable, and modern energy for all.
- Goal 8. Promote sustained, inclusive, and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all.
- Goal 9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation.
- Goal 10. Reduce inequality within and among countries.
- Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient, and sustainable.
- Goal 12. Ensure sustainable consumption and production patterns.
- Goal 13. Take urgent action to combat climate change and its impacts (Acknowledging that the United Nations Framework Convention on Climate Change is the primary international, intergovernmental forum for negotiating the global response to climate change).
- Goal 14. Conserve and sustainably use the oceans, seas, and marine resources for sustainable development.

27. <https://asvis.it/missione/>.

- Goal 15. Protect, restore, and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss.
- Goal 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable, and inclusive institutions at all levels.
- Goal 17. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development.

Nell'elaborare i 17 SDGs si sono identificati i seguenti “pilastri” o “fondamenti”, come analizzato in precedenza:

- **people:** l'ONU si impegna a porre fine alla povertà e alla fame, come anche alle ingiustizie, alle disuguaglianze e alle discriminazioni, in ogni sua forma e dimensione. Essa, inoltre, provvederà ad assicurare che tutti gli esseri umani possano provvedere in egual modo a realizzare il proprio potenziale in un ambiente sano;
- **planet:** l'ONU si dichiara determinata nella salvaguardia del pianeta dalla degradazione attraverso azioni indirizzate a una gestione sostenibile delle risorse naturali e alla lotta contro il cambiamento climatico;
- **prosperity:** l'ONU si impegna in azioni volte ad assicurare che tutti gli esseri umani possano beneficiare di una vita prospera e che lo sviluppo economico, sociale e tecnologico avvenga in simbiosi con la natura che li circonda;
- **peace:** l'ONU afferma la propria volontà di perseguire il raggiungimento di una società inclusiva e libera da paure e violenze. Inoltre, l'Organizzazione pone in evidenza come esiste una diretta correlazione tra “sustainable development” e “peace”, sottolineando come senza l'uno non vi possa essere l'altra;
- **partnership:** l'ONU, nel perseguimento di quanto previsto all'interno dell'Agenda, si dichiara determinata a utilizzare i mezzi a propria disposizione al fine di attuare una “Global Partnership for Sustainable Development” fondata su un solido spirito di solidarietà a livello globale, che vada quindi a coinvolgere tutti i Paesi, indipendentemente dal proprio livello di sviluppo.

I 17 obiettivi risultano così essere:

- universali per coinvolgimento di enti, istituzioni, soggetti pubblici, soggetti privati e cittadini;
- collettivi per impatti e per benefici derivanti;
- interconnessi per visione di insieme;
- misurabili per effetti e azioni.

L'Agenda 2030, e gli SDGs in essa contenuti, entrarono in vigore con l'inizio dell'anno 2016. L'interconnessione rappresenta l'elemento primario, come riportato dall'Agenda stessa: "There are deep interconnections and many cross-cutting elements across the new Goals and targets" ("Esistono profonde interconnessioni e molti elementi trasversali tra i nuovi Obiettivi e traguardi").

L'Ufficio statistico dell'Unione Europea sottolinea come definire le interconnessioni tra gli SDGs sia opportuno per allineare ed equilibrare gli investimenti. L'Eurostat analizza infatti i possibili trade-off e le sinergie che possono derivare dall'interconnessione. I trade-off sono definiti come "negative interactions between different SDGs and targets when improvements in one dimension can constrain progress in another dimension"²⁸. Le sinergie vengono presentate come interazioni positive tra goal e i relativi target, in modo tale che il raggiungimento di uno possa conseguentemente favorire quello di un altro. L'interconnessione favorisce il collegamento tra le differenti dimensioni dello sviluppo sostenibile e gli stessi SDGs. Se i "pilastri" degli Obiettivi sono strettamente correlati tra loro, non possono essere analizzati in maniera indipendente gli uni dagli altri, ma occorre definire e perseguire un approccio sistemico bilanciato tra tutte le dimensioni in gioco.

In particolare, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) definisce la lettura degli Obiettivi sulle tre tipiche dimensioni della TBL (Triple Bottom Line).

Dimensione sociale

- Goal 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.
- Goal 4. Assicurare un'istruzione di qualità, equa e inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.
- Goal 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze.
- Goal 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.
- Goal 16. Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile, offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli.

Dimensione economica

- Goal 1. Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo.

28. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=532201> (trad. "Interazioni negative tra diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e traguardi quando i miglioramenti in una dimensione possono limitare i progressi in un'altra dimensione").

- Goal 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.
- Goal 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e un'industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.
- Goal 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni.
- Goal 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

Dimensione ambientale

- Goal 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile.
- Goal 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie.
- Goal 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni.
- Goal 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo.
- Goal 13. Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.
- Goal 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile.
- Goal 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica.

L'Agenda 2030, oltre a disciplinare il contenuto dei 17 obiettivi, indica che gli stessi mezzi di attuazione acquisiscono la medesima importanza:

Promuovere la mobilitazione e l'uso efficace delle risorse domestiche, anche attraverso il rafforzamento dei sistemi fiscali e di tassazione; coinvolgere maggiormente l'economia privata per uno sviluppo sostenibile globale; facilitare il trasferimento di scienza, innovazione e tecnologie verso i Paesi in via di sviluppo; promuovere il commercio internazionale, motore di una crescita economica inclusiva; promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privati; facilitare l'invio delle rimesse dei migranti nei Paesi di origine, in particolare riducendo i costi di trasferimento del denaro; assicurare la sostenibilità del debito e favorire la ristrutturazione del debito nei Paesi meno avanzati, nei Paesi fragili e nei piccoli Stati insulari; rafforzare la cooperazione internazionale, in particolare nei Paesi meno avanzati, negli Stati fragili e nei Paesi più bisognosi²⁹.

29. https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/cooperaz_svi-