

GIUSEPPE PAOLONE

# I PRINCIPALI TRATTI CARATTERISTICI DELL'IMPRENDITORE DI SUCCESSO

**FrancoAngeli**



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

## 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.



diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendalistiche.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macroarea aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

*Giuseppe Paolone*



*Direttore Scientifico:*

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

*Comitato Scientifico:*

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Luciano D'Amico (Università di Teramo); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Stefania Migliori (Università di Chieti-Pescara); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università di Napoli "Federico II"); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Marco Sorrentino (Università Telematica Pegaso); Raffaele Trequatrin (Università di Cassino); Michelina Venditti (Università di Chieti-Pescara); Riccardo Viganò (Università di Napoli "Federico II")

### *Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione*

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella Collana di Studi e Ricerche Aziendali, si articola in due fasi: accettazione provvisoria e accettazione definitiva.

#### *Accettazione provvisoria.*

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due referees che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro. Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai referees, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

#### *Accettazione definitiva.*

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due referees che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella Collana, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale. Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai referees, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella Collana.

GIUSEPPE PAOLONE

# I PRINCIPALI TRATTI CARATTERISTICI DELL'IMPRENDITORE DI SUCCESSO



Collana di Studi e Ricerche Aziendali  
diretta da Giuseppe Paolone

**FrancoAngeli**



**PEGASO**  
Università Telematica

Isbn: 9788835177388

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
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](http://www.francoangeli.it)*

*Ho l'onore e il piacere di dedicare questo lavoro monografico al noto imprenditore abruzzese, Cav.Lav.Filippo Antonio De Cecco, Presidente dell'omonimo "Gruppo Societario", per il rilevante e decisivo suo contributo finalizzato alla crescita e allo sviluppo dell'economia delle relative attività aziendali, conseguenza della sua attitudine all'innovazione, della sua qualificata professionalità (acquisita anche dai riconoscimenti universitari) e del suo costante impegno profuso durante l'intero arco di sua vita.*



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	13
---------------------	------	----

## PARTE PRIMA

### IL SIGNIFICATO DEI CONCETTI BASE DEFINITORI DEI CARATTERI DELL'IMPRENDITORIALITÀ

<b>1. La “sostenibilità” e gli ambiti di riferimento</b>	»	21
1.1. Le definizioni relative alla “sostenibilità” e allo “sviluppo sostenibile”	»	21
1.2. Le componenti e i principi della sostenibilità	»	26
1.3. La pianificazione e la valutazione della sostenibilità	»	29
1.4. La comunicazione strategica della sostenibilità	»	36
1.5. La misurazione della sostenibilità: l’associazione non profit <i>ESG European Institute</i>	»	40
1.6. La sostenibilità nelle aree aziendali e la strategia delle risorse umane	»	46
1.7. L’economia circolare e la finanza sostenibile	»	52
1.8. Dal bilancio di esercizio al bilancio di sostenibilità, nella prospettiva di ampliamento del sistema informativo aziendale	»	59
<b>2. L’“innovazione”, quale fulcro centrale della capacità competitiva</b>	»	66
2.1. La definizione di innovazione e il suo inquadramento nel processo conoscenza-diffusione	»	66
2.2. Le caratteristiche promotrici dell’innovazione a livello individuale	»	72
2.3. Il processo innovativo nell’ambito del sistema aziendale	»	74

2.4. L'innovazione e l'ambiente esterno di riferimento del sistema aziendale	pag.	78
2.5. L'innovazione generata dalla conoscenza: il trasferimento scientifico tecnologico	»	81
2.6. La convergenza tra la sostenibilità e l'innovazione per lo sviluppo delle aziende	»	84
<b>3. La "creatività", nelle sue forme di manifestazione e nelle sue tecniche e metodi creativi</b>	»	88
3.1. Le varie definizioni di creatività e le condizioni basilari dell'atteggiamento creativo del pensiero e della mente	»	88
3.2. I processi mentali generatori delle intuizioni creative	»	92
3.3. L'intuizione e le ipotesi nella mente creativa	»	96
3.4. I limiti e le possibilità di utilizzo e di estensione dei processi cognitivi (e metacognitivi)	»	99
3.5. La "soglia creativa" ai confini della ragione: il "punto-limite"	»	102
3.6. Il passaggio dalla creatività all'innovazione: dalla teoria alla pratica	»	104
3.7. Le tecniche e i metodi utilizzabili per sviluppare idee creative	»	107

PARTE SECONDA  
I FATTORI INFLUENZANTI IL PROCESSO INNOVATIVO  
ALLA BASE DELL'IMPRENDITORIALITÀ

<b>1. Le fasi del processo imprenditoriale di base: i fattori di successo</b>	»	113
1.1. La sostenibilità e la creatività imprenditoriale alla base del processo di innovazione	»	113
1.2. L'individuazione delle opportunità e delle fonti di provenienza disponibili per l'innovazione	»	116
1.3. La raccolta delle risorse e dei finanziamenti necessari per una iniziativa imprenditoriale di successo: la costruzione di un <i>business plan</i>	»	118
1.4. La capacità identificativa di nuove idee creative a livello individuale e di gruppo	»	123
1.5. I fattori determinanti il successo (o l'insuccesso) di nuove iniziative imprenditoriali	»	126
1.6. La nascita e la crescita di una nuova impresa	»	130

1.7. Le regole del potere e i segreti del successo imprenditoriale	pag.	134
1.8. Il posizionamento distintivo di un'azienda all'interno dell'area competitiva: il "cerchio d'oro"	»	138

PARTE TERZA  
GLI ASPETTI SOCIO-PSICOLOGICI INFLUENZANTI  
LA FIGURA DELL'IMPRENDITORE

<b>1. L'impatto della "triade oscura" sul successo aziendale dell'imprenditore</b>	»	147
1.1. I tratti comportamentali dell'imprenditore definenti la "triade oscura": il narcisismo, il machiavellismo e la psicopatia	»	147
1.2. I tratti più comuni della personalità dell'imprenditore: il modello "big five"	»	154
1.3. Le forme di disturbo antisociale della personalità: gli psicopatici e i sociopatici a confronto	»	158
1.4. L'"imprenditore seriale", nel suo ruolo rivolto a terzi soggetti	»	160
1.5. Il "cervello quantico" nel passaggio dalla mente alla realtà	»	164
1.6. I "principi quantici", nel pensiero interattivo finalizzato alla riscoperta delle varie potenzialità occulte dell'imprenditore	»	167
<b>Considerazioni riassuntive e conclusive</b>	»	171
<b>Bibliografia</b>	»	175



# INTRODUZIONE

Derivante dal termine francese *entreprendre* (intraprendere), l'imprenditore può essere definito come colui che organizza e gestisce un'azienda (tipicamente un'attività commerciale) con elevato spirito d'iniziativa e ad alto rischio<sup>1</sup>.

Oltre all'aspetto meramente organizzativo-gestionale (operativo), occorre considerare anche la componente legata alla creazione di "qualcosa di nuovo", e quindi all'innovazione, quale strumento specifico attraverso il quale gli imprenditori considerano il cambiamento come un'opportunità per una nuova iniziativa imprenditoriale<sup>2</sup>.

Il fenomeno dell'imprenditorialità può implicare la creazione di una nuova iniziativa aziendale, oppure il rinnovamento/adequamento di iniziative consolidate, realizzabile attraverso nuovi prodotti (e servizi) e nuovi processi, finalizzati alla creazione di valore sociale, oltre a quello economico-commerciale.

L'intervento dell'imprenditore per la creazione del "doppio valore" si verifica nelle varie fasi del ciclo vitale di un'azienda.

Riguardo alla creazione del "valore commerciale", l'intervento si manifesta come segue:

- 1<sup>a</sup> fase – *Start-up*: l'imprenditore applica una nuova tecnologia o un'opportunità offerta dal mercato;
- 2<sup>a</sup> fase – *Sviluppo*: l'imprenditore introduce nuovi prodotti/processi e/o si rivolge a nuovi mercati;
- 3<sup>a</sup> fase – *Maturità/Crescita*: l'imprenditore crea e attiva un pacchetto di innovazioni incrementali per mantenere (con enorme difficoltà) il

<sup>1</sup> Sull'imprenditorialità e sul concetto di imprenditore, si veda: J.R. BESSANT, J. TIDD, *Imprenditorialità*, il Mulino, Bologna, 2020, pp. 15 e ss.

<sup>2</sup> Si veda, al riguardo: P. DRUCKER, *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 1985.

livello raggiunto di *business* agendo eventualmente anche su nuovi mercati;

- 4<sup>a</sup> fase – *Rinnovamento*: l'imprenditore riprende il modello di innovazione e lo trasforma in uno completamente diverso.

Con riferimento al “valore sociale”, l'imprenditore, nella prima fase (*start-up*), è fortemente interessato a trasformare qualcosa nella nuova realtà; nella seconda fase (sviluppo), coinvolge nello sviluppo di nuove idee altri soggetti, al fine di creare una rete orientata al cambiamento; nella terza fase (maturità/crescita), diffonde l'idea in altre comunità di imprenditori sociali, allacciando rapporti con figure di rilievo; nella quarta ed ultima fase (rinnovamento), cambiando il sistema, si fa promotore delle necessarie trasformazioni successive.

Da quanto detto emerge che l'innovazione è fortemente associata alla crescita ed allo sviluppo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, e rappresenta una parte considerevole della crescita economica di un'azienda, attraverso la creazione di un vantaggio concorrenziale.

Le innovazioni in ambito sociale (nella società, nell'istruzione, nei trasporti, ecc.) dipendono dal flusso continuo dei progressi che rendono disponibili sempre servizi migliori a costi sostenibili, considerando però la limitatezza delle risorse a disposizione, con sempre minore capacità di soddisfare le esigenze (accresciute) dell'intera popolazione mondiale.

Gli imprenditori orientati alla creazione del doppio valore presentano diverse abilità, in quanto sono in grado di intravedere fatti nuovi, coinvolgendo terzi soggetti durante l'intero processo di crescita. In particolare, le principali funzioni cognitive condivise dagli imprenditori di successo sono: la “percezione”, quale capacità di vedere le cose in modo diverso (innovativo) rispetto alla visione degli altri; la “reazione al timore” dell'incertezza (rischio) e del fallimento; l'“intelligenza sociale”, quale capacità di comunicare e socializzare ad/con altri soggetti.

I comportamenti caratteristici degli imprenditori possono essere sintetizzati nei seguenti:

- la “sfida”, che si concretizza nell'aprire situazioni esistenti verso nuove prospettive;
- la “creazione”, nel trovare nuovi modelli e nel costruire un insieme di elementi in una particolare situazione;
- la “tolleranza”, dell'ambiguità, nell'accogliere diverse idee nello stesso momento;
- l'“assunzione di rischi”, nel senso di comprendere, attraverso le sperimentazioni di nuove idee, se l'iniziativa non ha successo;

- la “visione”, vale a dire l’elaborazione dell’immagine per renderla visibile a tutti;
- la “comunicazione”, nel senso di convincere gli altri attraverso un processo di efficace collegamento con un ampio numero di fruitori.

L’idea originale dell’imprenditore deve essere finalizzata alla creazione di valore (personale, economica e sociale), realizzabile attraverso un processo composto di diverse fasi: il riconoscimento di una opportunità; la mobilitazione delle risorse nel condividere la visione e la costruzione di una rete di supporto; la realizzazione dell’idea, attraverso lo sviluppo del progetto di trasformazione; l’adozione e la diffusione dell’innovazione tesa alla creazione del valore.

Il processo che consente di trasformare l’idea in realtà è soggetto all’azione di variabili (fattori) interni ed esterni; in particolare l’innovazione ha bisogno, innanzitutto, di una “*leadership* strategica”, oltre all’impegno richiesto per l’acquisizione delle risorse necessarie per realizzare il progetto.

L’innovazione presuppone l’assunzione dei rischi e la capacità di affrontare spazi nuovi e, a volte, inesplorati.

A ciò segue una “organizzazione innovativa”, che presuppone, alle persone appartenenti ad una data struttura, di esprimere la propria creatività, condividendo le proprie conoscenze idonee a promuovere il cambiamento.

Da ultimo i “collegamenti proattivi” con le agenzie esterne che possono svolgere un ruolo importante nel processo innovativo.

Ma tutto ciò presuppone l’esistenza di una “conoscenza”, profonda delle questioni da affrontare e generica per quelle complementari; che possa trasformarsi in “competenza” attraverso “l’esperienza, l’abilità e l’intelligenza”, laddove nelle varie fasi dell’intero processo è sempre presente la “casualità”, con i suoi effetti, spesso determinanti, di natura positiva o negativa.

Da quanto detto emerge chiaramente che diventano insopprimibili le relazioni creative di tutti i soggetti impegnati nel processo innovativo, nell’ambito del quale l’imprenditore rappresenta la figura più autorevole.

Gli imprenditori di successo sono quelli che, nel rispetto del processo pianificato, dimostrano di possedere un elevato grado di flessibilità, adattandosi alle attività espresse nelle varie fasi e mobilitando le risorse acquisite in modo creativo.

Nel tentativo di esplorazione-focalizzazione gli imprenditori, per pervenire all’obiettivo finale di “creazione del valore”, devono ricercare le possibili opportunità, rinvenire le risorse necessarie da investire lungo il processo di innovazione, sviluppare l’impresa passando dalla idea originaria a quella finale non definita e pronta per trasformarsi in atti concreti.

In sintesi, l'innovazione creativa riguarda il riconoscimento delle opportunità per effettuare qualcosa di nuovo e l'implementazione delle idee finalizzate alla creazione del "valore".

In quanto risorsa strategica, essa contribuisce al successo competitivo, consentendo l'avvio e la crescita di diverse iniziative imprenditoriali, ma è anche un imperativo di sopravvivenza, in ipotesi di organizzazione non orientata al necessario cambiamento.

L'innovazione, guidata dall'imprenditorialità, è un processo complesso che comporta l'assunzione dei rischi e implica la raccolta di idee orientate al cambiamento ed alla loro trasformazione in realtà effettuale.

Come già detto, il processo è alimentato dalle seguenti fasi: l'individuazione delle opportunità, la ricerca delle risorse necessarie, lo sviluppo dell'attività imprenditoriale e la creazione del valore (economico e sociale).

Il lavoro si compone di tre parti. La prima ha per oggetto l'analisi dei caratteri dell'imprenditorialità, rinvenibili nella "sostenibilità, il cui principio base è quello di perseguire il successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, a vantaggio di tutti coloro che, in varia misura, concorrono al raggiungimento dell'obiettivo primario; nell'"innovazione", quale punto centrale della competitività, inquadrata nel processo conoscitivo e comunicazionale, con le sue caratteristiche e con il suo processo nell'ambito del sistema aziendale in stretto contatto con il sistema ambientale di riferimento; nella "creatività", con le sue varie forme di manifestazione e con i suoi processi mentali alimentatori delle intuizioni creative.

La seconda parte si occupa di analizzare i fattori che influenzano il processo innovativo nelle aziende, individuando le opportunità e le relative fonti di provenienza, nonché la raccolta delle risorse e dei finanziamenti necessari per il successo imprenditoriale. Fa seguito la capacità di identificare nuove idee creative e di individuare le regole e i segreti del successo, per concludersi con il posizionamento che distingue un'azienda entro una determinata area competitiva.

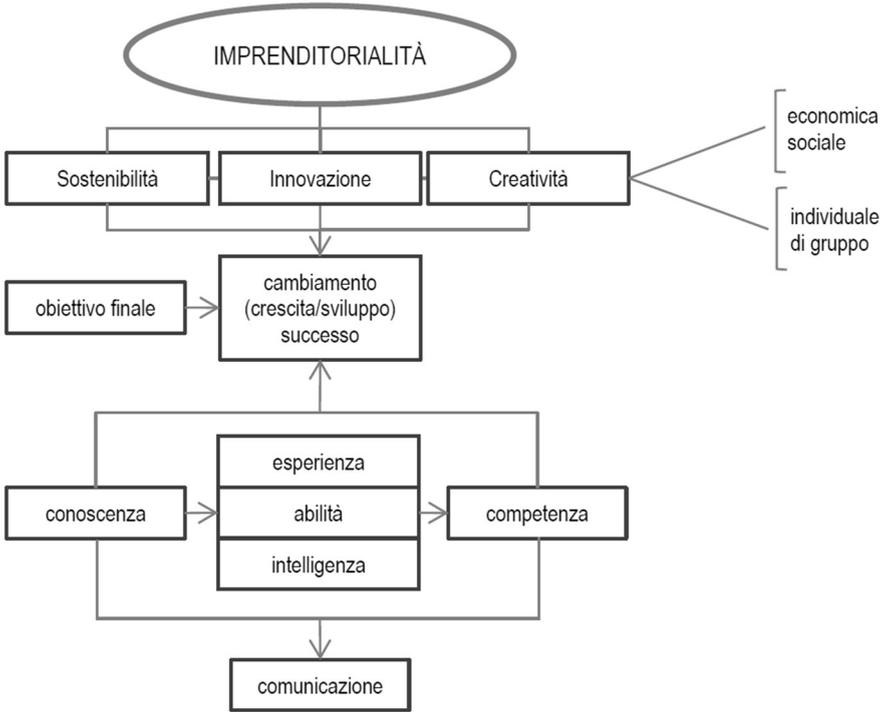
La terza parte esamina gli aspetti socio-psicologici dell'imprenditore di successo puntando l'attenzione sui suoi tratti comportamentali nella "triade oscura" (narcisismo, machiavellismo, psicopatia e relativi collegamenti).

L'attenzione è poi rivolta alla figura dell'imprenditore sociale preposto all'organizzazione ed alla gestione di diverse aziende a vantaggio di coloro che sono destinati al subentro.

La parte si conclude con l'esame dei "principi quantici" miranti a scoprire il vero valore dell'imprenditore attraverso una tecnica che accende il dialogo tra la mente, il cuore e l'anima, armonizzando i meccanismi di funzionamento del cervello, dell'energia e delle emozioni.

Il quadro che segue (Figura 1) mette in evidenza i caratteri fondamentali definitori del concetto di imprenditorialità e i fattori principali influenzanti il relativo processo innovativo.

Fig. 1 – Quadro sintetico dei tratti caratteristici della imprenditorialità e principali fattori influenzanti





## PARTE PRIMA

# IL SIGNIFICATO DEI CONCETTI BASE DEFINITORI DEI CARATTERI DELL'IMPRENDITORIALITÀ



# LA “SOSTENIBILITÀ” E GLI AMBITI DI RIFERIMENTO

## 1.1. Le definizioni relative alla “sostenibilità” e allo “sviluppo sostenibile”

La parola *sostenibilità*, derivante dal latino *sustinere*, ha assunto il significato di sostenere, difendere, favorire e mantenere (nel tempo); nato nel periodo compreso tra 1960 e 1970, il concetto si è sviluppato assumendo il significato di “sostenibilità umana” sul pianeta Terra a partire dagli anni Ottanta, dando origine alla definizione coniata nell’ambito del rapporto Brundtland della Commissione mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite del 20 marzo 1987, dove fu considerata come parte costitutiva del concetto di *sviluppo sostenibile*<sup>1</sup>.

Tale concetto fu inteso come uno sviluppo mirante a soddisfare i bisogni del presente, evitando di compromettere quelli da soddisfare in futuro.

La sostenibilità è la caratteristica di un processo da mantenere ad un determinato livello in modo costante nel tempo; in particolare il processo è quello del cambiamento in cui lo sfruttamento delle risorse, gli investimenti ambientali, lo sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali tendono a valorizzare il potenziale, sia attuale che futuro, finalizzato a soddisfare i bisogni e le aspirazioni umane<sup>2</sup>.

Il suo principale obiettivo è quello di perseguire congrui ed accettabili livelli di redditività prospettica, senza causare danni all’ambiente e senza compromettere la qualità della vita per le future generazioni.

Dopo la conferenza ONU su ambiente e sviluppo del 1992, l’obiettivo dello “sviluppo sostenibile” è divenuto un paradigma le cui principali caratteristiche si rinvergono nelle possibilità di autoregolazione, nella resi-

<sup>1</sup> Si veda, al riguardo: UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY, *Report of the World Commission on Environment and Development: our Common Future*, 1987.

<sup>2</sup> Cfr. Wikipedia, l’enciclopedia libera.

lienza e nella resistenza, nella capacità di carico, influenzanti tutte le stabilità dell'ecosistema, sostenibile nella situazione di equilibrio.

Maggiore è la sua stabilità, maggiori sono le capacità autoregolatrici rispetto ai fattori interni ed esterni, agenti sulle condizioni di equilibrio fortemente perturbate<sup>3</sup>.

La sostenibilità ha subito nel tempo profonde evoluzioni, passando da una iniziale visione basata sugli aspetti ecologici ad una globale, sistemica e sinergica che tenga conto di tre dimensioni: ambientale, economica e sociale.

Ne consegue che tutto ciò implica un benessere costante e crescente con la prospettiva di pervenire ad una qualità di vita per le generazioni future non inferiore a quella attuale.

Ma la sostenibilità è un concetto dinamico in quanto le relazioni tra sistema ecologico e sistema antropico sono influenzabili dal progresso tecnologico che, in continua evoluzione, determina vincoli che richiedono nuovi interventi e progetti nei vari settori di operatività.

In definitiva la sostenibilità può essere definita come un processo socio-ecologico-economico caratterizzato dalla volontà espressa di perseguire un comune ideale, di non facile raggiungimento, con un atteggiamento comunque dinamico, dando origine ad un "sistema sostenibile".

Passando alla definizione di "sviluppo sostenibile", in generale il concetto di sviluppo è rimasto nel tempo sovrapposto a quello di "crescita economica", in presenza di risorse da cui derivare una crescita costante e infinita<sup>4</sup>.

Dal citato "rapporto Brundtland" emerge, per la prima volta, l'accostamento del termine "sviluppo" al concetto di "sostenibilità", con l'avvio di un dibattito basato sulla necessità di adottare dei principi finalizzati alla ricetta di equilibrio delle 3E: ecologia, economia, equità.

Il sistema delle condizioni del suddetto equilibrio tende a garantire il miglioramento evolutivo delle manifestazioni di vita delle future generazioni e delle capacità riproduttive delle risorse naturali, in modo che vengano soddisfatti i bisogni delle attuali persone senza porre pregiudizi e vincoli di soddisfazione a quelle future.

Una tappa fondamentale della storia dello sviluppo sostenibile è data dalla Conferenza delle Nazioni, riunitasi a Rio de Janeiro nel 1992, che costituisce un passaggio fondamentale nella definizione del concetto di sviluppo sostenibile e nella strutturazione degli strumenti di *governance*.

Per la prima volta nel documento (contenente 27 principi) vengono rappresentate le dimensioni sociali, ambientali ed economiche, tutte concorrenti al benessere della collettività e dei singoli elementi che la compongono; consentendo

<sup>3</sup> Cfr. Enciclopedia Italiana Treccani.

<sup>4</sup> Cfr. J.C. WANDEMBERG, *Sustainable by Design: Economic Development and Natural Resources Use*, Independently published, London, 2018.

così di delineare un quadro più esauriente dei caratteri dello sviluppo sostenibile e, nel contempo, di fornire più precise indicazioni per l'elaborazione di strategie locali e globali.

La definizione degli *obiettivi* condivisi è avvenuta sulla base della disponibilità delle “rappresentazioni quantitative” idonee ad effettuare il monitoraggio e a facilitarne l'attuazione<sup>5</sup>.

Con gli indicatori numerici si rappresentano aspetti rilevanti della sostenibilità resa più comprensibile e basata su dati reali, con conseguente possibilità di effettuare utili comparazioni di tipo temporale (tra passato e presente dello stesso Paese) e di tipo spaziale (tra diversi Paesi).

Ma, nella definizione degli obiettivi, è necessario presentare anche le “descrizioni qualitative” ad evitare che i risultati che ne derivano siano distorti e, quindi, inattendibili (o scarsamente significativi)<sup>6</sup>.

Dalla stessa definizione possono emergere ulteriori criticità, rinvenibili, in particolare, nella possibile ingerenza di alcuni soggetti nella selezione di obiettivi di sviluppo a loro favorevoli, come anche il rischio di trascurare quelle situazioni che le misurazioni quantitative non sono in grado di rappresentare, e, nel contempo, il rischio di manipolazione di statistiche conseguenti alla ammissione di situazioni negative o alla indisponibilità di dati ritenuti di particolare importanza.

Ma la sostenibilità è stata affrontata e dibattuta in diversi ambiti settoriali che vanno dalla fisica alla matematica, dalla sociologia all'economia.

Da qui il sorgere nel tempo di due principali modelli di sviluppo caratterizzati dalla presenza di risorse infinite (il primo) e di risorse finite (il secondo) a disposizione.

Le categorie di risorse sono sostanzialmente riconducibili alle seguenti:

- *risorse naturali* (rinnovabili e non), rappresentati da tutte le fonti alimentari, idriche, minerarie ed energetiche disponibili sulla terra per l'uomo nel rispetto della relativa utilità;
- *risorse umane*, quale insieme di persone che, a vario titolo, prestano la propria attività, mettendo a disposizione dei vari settori di appartenenza le proprie conoscenze-competenze e la propria professionalità;
- *risorse sociali*, costituite dall'insieme delle relazioni interpersonali che ciascun soggetto è in grado di mobilitare, garantendo, nel primo

<sup>5</sup> Sull'importanza e sugli effetti delle rappresentazioni quantitative, si veda in generale: G. PAOLONE, *Gli strumenti quantitativi misuratori degli accadimenti aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

<sup>6</sup> Sul necessario coordinamento (e completamento) tra le rappresentazioni quantitative e le descrizioni qualitative, si veda, in generale: G. PAOLONE, *Le “descrizioni qualitative” in coordinazione con le “rappresentazioni quantitative” d'azienda*, FrancoAngeli, Milano, 2024.

periodo, la sopravvivenza e consentendo di sperimentare un senso di sicurezza acquisibile nel corso della sua esistenza;

- *risorse economiche*, comprendenti il capitale, fisico e finanziario, necessario per l'espletamento di una determinata attività finalizzata al perseguimento di determinati obiettivi.

Una qualsiasi attività economica presuppone il necessario concorso di tutte queste risorse, partecipanti, in misura variabile, ad un equilibrio instabile e dinamico, con la conseguenza che l'orientamento delle stesse non è solo quello di elevare il rendimento economico, ma quello di garantire un equilibrio tra tutte, nel rispetto dei limiti ambientali e del principio di massimizzazione del benessere sociale e personale.

La valutazione di un modello sostenibile presuppone, in definitiva, la considerazione dei flussi di tutte le risorse disponibili, concorrenti, in varia misura, a determinare l'equilibrio generale del sistema operativo.

Il tradizionale modello produzione-consumo si basa sull'utilizzo di diverse quantità di risorse, presupponenti quantità di rifiuti (o sostanze inquinanti) e impatti negativi da un punto di vista sociale.

I relativi effetti negativi vanno a ledere il benessere sociale, ambientale e personale, come anche il consumo esagerato delle risorse disponibili può portare al loro esaurimento; l'eventuale passaggio, non sempre possibile, da una risorsa naturale ad una artificiale, ha portato ad uno sviluppo del dibattito nell'economia ecologica e in quelle della sostenibilità.

Vivendo in un sistema chiuso con risorse limitate, risulta essere imprescindibile il riconoscimento delle risorse esistenti da assoggettare alla produzione e al conseguente consumo.

Da più parti ci sono state pronunce orientate alla creazione di modelli in grado di dare spiegazioni alla situazione attuale e di operare previsioni sul futuro, in modo da orientare le scelte politiche di possibili soluzioni che consentano di garantire la sopravvivenza del sistema-terra.

A tale riguardo, il dibattito si è diviso sulla sostituzione o ricreazione delle risorse utilizzate, con un approccio, il primo denominato della "sostenibilità debole", che conduce alla definizione di strategie compensative bilancianti mediante l'utilizzo di un certo tipo di risorse attraverso la creazione di altre; nel mentre il secondo approccio, partendo dalla considerazione che parte delle risorse naturali diventano irrecuperabili una volta utilizzate, punta su quegli interventi tesi a ridurre l'utilizzo e a preservarne quelle restanti.

Un modello di produzione-consumo implicante una serie di interventi che vanno dall'iniziale condivisione fino al riciclo, più a lungo possibile, di materiali e prodotti esistenti, è definito dell'"economia circolare", che persegue

l'obiettivo di separare il consumo di risorse dalla creazione di valore, adottando il principio delle 3R – “riduzioni”, “riutilizzo”, “riciclo”<sup>7</sup>.

Con il principio della “riduzione” si persegue l'obiettivo di ridurre l'uso delle materie prime, dell'energia e dei rifiuti attraverso il miglioramento dell'efficienza produttiva, con estensione al settore del consumo attraverso l'introduzione di migliori tecnologie, di prodotti più leggeri e quant'altro.

Il principio del “riutilizzo” fa riferimento a tutte quelle operazioni che presuppongono il reimpiego dei beni per la stessa finalità in cui sono stati concepiti, richiedendo così minori risorse, energia e lavoro nella produzione di nuovi beni, con conseguenti benefici di natura ambientale.

Con il principio del “riciclo” si tende ad attuare qualsiasi operazione che effettui il recupero dei materiali di rifiuto, dai quali ottenere nuovi prodotti o sostanze da utilizzare per la originaria funzione (o per altri fini)<sup>8</sup>.

L'Unione Europea, nell'ambito della propria strategia industriale, ha presentato nel 2020 un piano per l'economia circolare incentrando la sua attuazione sull'emanazione di leggi che favoriscano la commercializzazione di prodotti sostenibili, il potenziamento dell'accesso alla riparazione dei prodotti da parte dei consumatori, la particolare attenzione a quei settori a rilevante impatto per l'applicazione di pratiche di circolarità, e, infine, la gestione dei rifiuti, attraverso un coordinamento delle strategie per la raccolta differenziata.

Un paradigma alternativo a quello dell'economia circolare è la “decrecita economica”, caratterizzata dalla riduzione controllata della produzione economica e dei consumi, al fine di pervenire all'equilibrio ecologico fra l'uomo e la natura, prevedendo una più equa redistribuzione delle risorse e la sostenibilità intesa come organizzazione collettiva evitando la riduzione dei livelli di benessere.

Il primo concetto di sostenibilità è stato quello afferente all'ambito *ambientale*, idoneo a garantire la stabilità di un ecosistema, vale a dire la capacità di mantenere nel corso del tempo i processi ecologici riguardanti un ecosistema.

Tale concetto si è successivamente ampliato in altri ambiti, particolarmente in quello *sociale*, che si basa sull'equità, in quello *economico*, che si basa sull'uso efficiente delle risorse.

La *sostenibilità ambientale* è legata alle risorse naturali che sono a disposizione ed al loro consapevole utilizzo; essa è stata definita, da un'organiz-

<sup>7</sup> Modello proposto da: G. GHISELLINI, C. CIALANI, S. ULGIATI, A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems, *Journal of Cleaner Production*, 116, 2014, pp. 11-32.

<sup>8</sup> Il riciclaggio dei rifiuti offre il vantaggio di utilizzo delle risorse ancora disponibili, riducendo le quantità da smaltire e il conseguente impatto ambientale.

zazione *no-profit* (The Natural Step<sup>9</sup>) come la capacità di ridurre sia l'estrazione di sostanze naturali che la produzione di sostanze e composti chimici (ad es. la plastica), oltre alla diminuzione del degrado fisico della natura e dei processi naturali, senza tralasciare la diminuzione di tutti gli ostacoli che si frappongono alla soddisfazione dei bisogni umani fondamentali.

La *sostenibilità sociale* riguarda la capacità di mantenere una condizione di benessere<sup>10</sup> distribuita equamente all'interno della società. Una fondamentale sfida per essa è rappresentata dalle "disuguaglianze" sociali, economiche e culturali.

Tutto ciò richiede interventi mirati a garantire l'accesso ai servizi essenziali, quali l'istruzione e la sanità, come anche l'attivazione di politiche che promuovono la partecipazione attiva dei cittadini alla vita democratica del Paese.

Ma la sostenibilità sociale implica anche la tutela dei diritti umani e la promozione della coesione sociale, con ricorso ad interventi che contrastano l'emarginazione e la discriminazione.

La *sostenibilità economica*, relativa ad un sistema idoneo ad assicurare una crescita stabile e continua degli indicatori economici, rappresenta il primo pilastro della sostenibilità finalizzata al mantenimento/miglioramento delle condizioni favorevoli per la crescita economica mediante lo sfruttamento delle risorse.

Tale crescita, considerata nel breve periodo, va mantenuta anche nel lungo periodo senza che vengano compromesse le risorse per le generazioni future<sup>11</sup>.

## 1.2. Le componenti e i principi della sostenibilità

L'assemblea generale delle Nazioni Unite ha individuato, nel 2002, gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, con particolare riguardo allo sviluppo economico, a quello sociale ed alla tutela dell'ambiente, legati, questi ultimi, da un vincolo di interconnessione che le riunisce a sistema in una prospettiva di lungo termine<sup>12</sup>.

All'interno del pilastro economico si considerano due variabili rinvenibili nell'uso delle risorse e nella sostenibilità finanziaria.

<sup>9</sup> Trattasi di associazione fondata in Svezia nel 1989 allo scopo di sviluppare e diffondere il *Framework* di Sviluppo Sostenibile Strategico, in collaborazione con diverse organizzazioni tra cui gli istituti di ricerca (le Università).

<sup>10</sup> Con particolare riguardo alla sicurezza, alla salute, all'istruzione, alla giustizia ed alla democrazia.

<sup>11</sup> Ciò richiede una visione olistica che consideri un equilibrio sostenibile tra gli aspetti economici, sociali ed ambientali.

<sup>12</sup> Nessuno dei tre può sussistere senza gli altri due.

L'obiettivo generale dello sviluppo sostenibile è quello di soddisfare i bisogni fondamentali dell'uomo salvaguardando l'ambiente naturale (senza danneggiarlo o distruggerlo)<sup>13</sup>; ne consegue che la difficoltà risiede proprio nel riuscire in modo corretto a rappresentare il rapporto tra l'ambiente ed i bisogni dell'uomo.

Ma alla sostenibilità basata sul rispetto della natura, sui diritti umani, sulla giustizia economica e sulla cultura della pace<sup>14</sup>, occorre aggiungere la capacità di assumere decisioni e di apportare innovazioni, riducendo l'impatto negativo e mantenendo/migliorando l'equilibrio tra "resilienza ecologica, prosperità economica, giustizia politica e vitalità culturale".

Con l'approvazione delle Nazioni Unite e dell'Agenda 21, viene indicata la *cultura* come il quarto parametro dello sviluppo sostenibile<sup>15</sup>.

Secondo l'associazione mondiale del "Major Metropolises", tutti e quattro i parametri (ecologia, economia, politica e cultura) sono considerati come parametri sociali (ed economici), operando la distinzione tra ecologia (quale punto di incontro del mondo umano e del mondo naturale) e ambiente<sup>16</sup>.

Un altro modello indica le sette modalità con cui l'individuo cerca di soddisfare le sue esigenze e le sue aspirazioni; esse sono: economia, comunità, occupazione, governo, ambiente, cultura e fisiologia<sup>17</sup>; il realizzo della sostenibilità può avvenire solo quando vengono raggiunti gli obiettivi a tutti i livelli delle sette modalità.

Il bisogno di gestire, in modo sostenibile, le interazioni tra sistemi realizzati dalla mente umana e gli ecosistemi naturali, fa emergere il concetto della *resilienza*, quale capacità di recupero rispetto ad una perturbazione ambientale, con la conservazione della propria struttura di base e la propria vitalità.

Tale resilienza può essere misurata in situazioni in cui la combinazione delle forze rigenerative presenti in natura (terra, acqua, sole, atmosfera, ecc.) interagisce con l'energia derivante dai disordini<sup>18</sup>.

In una visione pratica la sostenibilità tende a mantenere nel tempo i processi di produttività attraverso il rinnovo delle risorse utilizzate senza danneggiare sistemi naturali biotici<sup>19</sup>.

<sup>13</sup> Cfr. R. KATES, T. PARRIS, A. LEISEROWITS, What Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and practice, *Environment*, 47, 3, 2005, pp. 8-21.

<sup>14</sup> Dalla Carta della Terra del 26 aprile 2010, in Internet Archive.

<sup>15</sup> In aggiunta ai parametri ambientale, sociale ed economico.

<sup>16</sup> Cfr. Metropolis Action Plan 2018-2020.

<sup>17</sup> Cfr. S.A. THOMAS, *The Nature Sustainability*, Grand Rapids, Michigan, Chapbook Press, 2016.

<sup>18</sup> Si consulti, sull'argomento: B. FALK, *The resilient form and homestead*, Chelsea Green Publishing, 2013.

<sup>19</sup> Si veda, al riguardo: M.K. HENDRIX, *Sustainable Backyard Polyculture: Designing for ecological resiliency*, Smashwords Edition, 2014.

Il suo quadro è collegato a diverse discipline, dando origine ad un'area sistemica definita "scienza della sostenibilità", studiata e gestita in diversi contesti organizzativi (ambientali, sociali ed economici), variabili dalla capacità ambientale del pianeta alla sostenibilità dei vari settori di appartenenza, coinvolgendo così l'intero ambito biologico e delle attività umane.

Il passaggio viene percepito come una realtà dinamica e mutevole nel tempo nello spazio<sup>20</sup>. La complessità del vasto ecosistema planetario crea diversi problemi sul piano pratico per la ricerca delle misure idonee al perseguimento della sostenibilità globale.

Tra le cause dell'impatto umano, la principale riguarda in particolare la distruzione delle risorse biofisiche e degli ecosistemi planetari.

Tale impatto, unitamente a quello ambientale, dipende dalla popolazione intera coinvolta e dalle singole unità interessate; ma ciò è legato alla quantità delle risorse impiegate, alla loro rinnovabilità o meno, nonché alla scala dell'attività umana applicabile in diversi settori economici, come l'agricoltura, l'industria, il commercio, il lavoro, il consumo, ecc.

Ehrlich e Holden hanno espresso l'impatto dell'attività umana sull'ambiente ricorrendo alla seguente formulazione matematica<sup>21</sup>:

$$I_A = (P \cdot A) - T, \text{ dove:}$$

$I_A$  = impatto ambientale;

$P$  = popolazione;

$A$  = affluenza (livelli di consumo);

$T$  = tecnologia (impatto per unità di risorsa impiegata).

Le ricerche sul riciclaggio delle risorse hanno acquisito, negli ultimi anni una rilevante importanza; tra queste, la menzionata economia circolare, studiata, in particolare, da alcuni ricercatori che hanno individuato diversi tipi di relazioni con la sostenibilità, tra i quali una "relazione condizionale" (più o meno forte), una "relazione favorevole", una "relazione di scambio", una "relazione di costi e benefici"; una "relazione selettiva" ed altre<sup>22</sup>.

La contrazione dei fattori produttivi delle risorse e la fuoriuscita dei rifiuti dal sistema riducono, come è noto, l'esaurimento delle risorse e l'inquadra-

<sup>20</sup> Si veda: D.B. BOTKIN, *Discordant Harmonies, a New Ecology for the 21<sup>st</sup> century*, Oxford University Press, New York, 1990.

<sup>21</sup> Cfr. P.R. EHRlich, J.P. HOLDEN, *Human Population and the global environment*, in American Scientist, 1974.

<sup>22</sup> Cfr. M. GEISSDOERFER, P. SAVAGET, N.M. BOCHEN, E.J. HULTINK, The Circular Economy-new sustainability paradigm?, *Journal of Cleaner Production*, 143, 2017, pp. 757-768.

mento ambientale. Questi fatti, però non sono bastevoli per fronteggiare la complessità del sistema, in quanto non tengono conto, ad esempio, della dimensione sociale della sostenibilità che assai spesso richiede l'adozione di strategie diverse (o aggiuntive) rispetto a quelle adottate.

### 1.3. La pianificazione e la valutazione della sostenibilità

Si è detto che la sostenibilità è un concetto basato sull'integrazione dei vari aspetti a cui essa fa riferimento, riguardanti principalmente l'ambiente, l'economia, la società e la cultura.

Ma l'integrazione non può prescindere da una coordinata *pianificazione*, in grado di gestire il cambiamento e l'innovazione.

Pianificare la sostenibilità significa contestualizzare all'interno di un sistema la visione prospettica nella continuità gestionale, capace di esprimere una propria crescita collettiva.

Molti sistemi aziendali, maggiormente quelli strutturati e di grandi dimensioni, hanno ritenuto di considerare la sostenibilità quale modello gestionale (del tipo "*corporate social responsibility*" – responsabilità sociale d'impresa), formalizzando il loro impegno sui temi dello sviluppo sostenibile.

La nuova funzione sociale ed ambientale, connessa a quella economica, ha imposto alle imprese di assumere un comportamento etico e trasparente finalizzato allo sviluppo sostenibile, ivi inclusi il benessere individuale e collettivo e la salute pubblica dell'ecosistema con il quale il sistema aziendale si collega e reagisce agli effetti perturbatori, tenendo in debita considerazione le legittime aspettative di tutti i portatori di interesse; che garantisca, di seguito, la conformità alle leggi ed ai regolamenti nazionali, nonché alle norme internazionali di comportamento; che sia, infine, integrato e coerente su tutta la catena del valore.

Tra i vari modelli di CSR proposti da diversi studiosi, quello che ha riscosso maggiore successo è il "modello Carrol"<sup>23</sup>, rappresentato da una piramide, alla base della quale è posizionata la responsabilità economica e, via via risalendo, quella legale, quella etica e quelle volontarie (discrezionali).

All'interno di ciascuna area di responsabilità si evidenziano i seguenti elementi.

<sup>23</sup> Cfr. A.B. CARROL, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34, 1991, pp. 39-48.

#### Area economica:

- azione coerente finalizzata a massimizzare i redditi aziendali e i dividendi agli azionisti;
- mantenimento di un elevato livello di efficienza operativa;
- mantenimento/miglioramento nel tempo di una rilevante posizione competitiva.

#### Area legale:

- azione corrente per soddisfare le aspettative delle leggi e del governo;
- rispetto delle leggi e dei regolamenti, locali, nazionali, comunitari e internazionali;
- fornitura di beni e servizi nel rispetto dei requisiti stabiliti dalle leggi e dai regolamenti;
- rispetto pieno e continuo delle disposizioni normative da parte di tutti i cittadini.

#### Area etica:

- azione coerente con le aspettative delle norme e delle consuetudini sociali;
- rispetto delle norme etiche in continua evoluzione, per non compromettere il raggiungimento dei prefissati obiettivi strategici;
- definizione delle disposizioni disciplinanti la condotta di ogni individuo nel rispetto della eticità;
- riconoscimento ex ante del comportamento etico, prima del rispetto delle disposizioni normative e regolamentari.

#### Area volontaria:

- azione coerente con le aspettative (filantropica) filantropiche e caritatevoli della società;
- assistenza alle arti dello spettacolo ed alle istituzioni educative (pubbliche e private);
- partecipazione ad attività di volontariato e di beneficenza da parte di tutti i componenti di una certa comunità;
- assistenza volontaria ai progetti migliorativi della qualità della vita.

Al modello piramidale hanno fatto seguito una serie di interventi di esperti che hanno modificato il significato della CSR, assumendo un contenuto strategico pienamente rispondente alle sfide del mercato della società, con l'obiettivo di creare valore aggiunto<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Si veda per tutti: M.T. BOSCH-BADIA, J. MONTLLOR-SERRATS, M.A. TARRAZON, Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer, *Theoretical Economics Letters*, 3, 2013, pp. 11-15.