

## PRESENTAZIONE

Incentrato sui *parchi* e sulle *aree protette* quali luoghi in cui sopravvivono condizioni di equilibrio ecosistemico da conservare e valorizzare, il presente lavoro propone un percorso di riflessione che conduce alla definizione di una strategia di valorizzazione capace di coniugare in modo virtuoso finalità di conservazione e di valorizzazione, adottando un'ottica unitaria di promozione dello sviluppo sostenibile.

A fondamento teorico e metodologico del percorso sviluppato, la sostenibilità, concepita alla luce della visione sistemica e, specificamente, dell'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, fornisce la chiave dell'interpretazione proposta e diviene il filo rosso della trattazione.

Assumendo una prospettiva manageriale, il lavoro muove dall'indagare la sostenibilità nel contesto delle organizzazioni, evidenziando la necessità di un cambiamento paradigmatico che conduca a incorporare definitivamente l'ottica della sostenibilità nei modelli di gestione delle organizzazioni al fine di rafforzarne la vitalità. Alla luce dell'*ASV*, infatti, la *sostenibilità* appare come intrinsecamente connessa alla *vitalità* del sistema, determinandone le condizioni e le probabilità di sopravvivenza nel contesto.

Su queste basi, la riflessione procede affrontando la trattazione dei parchi e delle aree protette come *sistemi* non solo *sostenibili* ma anche *vitali*. In questa prospettiva, osservando la realtà operativa dei parchi e delle aree protette, emerge una condizione piuttosto diffusa di limitata vitalità relazionale, che determina una forma di 'isolamento' dei parchi e delle aree protette dal contesto, che è in assoluto contrasto con le finalità che ne hanno legittimato l'istituzione. Il lavoro, così, si indirizza a ricercare modelli di riferimento che possano supportare, metodologicamente e strategicamente, lo svolgimento di un ruolo attivo dei parchi e delle aree protette quali componenti critiche di più ampi sistemi territoriali.

Il riferimento alle classificazioni delle prestigiose liste dell'UNESCO e ai modelli di governance in ottica di sostenibilità sviluppati in ambito manage-

riale, offre spunti utili all'avanzamento della riflessione, incentrati, specificamente, sull'analisi del caso emblematico delle Riserve della Biosfera del Programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO, come possibile modello di gestione, e della *Tripla Elica della Sostenibilità*, come possibile modello di governance.

Dotati di appropriati modelli di riferimento, nonché delle necessarie capacità e competenze – tecniche, scientifiche, ma anche manageriali –, gli enti di gestione dei parchi e delle aree protette possono vantare la possibilità di svolgere un ruolo di grande rilievo nel più ampio contesto territoriale di gravitazione del sito. Tale possibilità risiede, tuttavia, nella capacità di formulare e implementare una valida strategia di governo e di gestione che dimostri di avere innanzitutto superato la visione dicotomica, alla base del tradizionale dilemma conservazione/valorizzazione, che a lungo ha frenato l'azione di governo, lasciando largamente inespresso il potenziale di creazione di valore della ricchissima dotazione di aree protette del nostro Paese.

Alla luce della visione sistemica, il dilemma conservazione/valorizzazione si dissolve nella definizione di una strategia di valorizzazione che fa leva sulla conservazione stessa, riconoscendo nel conservato equilibrio ecosistemico del sito una 'testimonianza di civiltà'. Emerge, così, un *valore culturale* dei parchi e delle aree protette quali testimonianze vive della sopravvivenza e dell'importanza di un armonico rapporto tra uomo e natura. Un valore culturale che diviene il cuore e la chiave di una unitaria strategia di valorizzazione in ottica di sostenibilità. Un valore culturale che non si pone in alternativa né semplicemente si aggiunge al ricercato valore economico, ma ne diventa base più solida, ampliandone la gamma e magnificandone il significato.

*Gestione e valorizzazione delle aree protette in ottica sistemica di sostenibilità* è, così, il risultato di un percorso di indagine i cui semi risalgono ad un originario studio sulla valorizzazione del patrimonio culturale, che chi scrive ha avuto il privilegio di condividere con eminenti Studiosi, quali i Professori *Gaetano M. Golinelli*, *Sergio Barile* e *Massimo Montella*, i quali hanno reso quello studio terreno di fertile e intrigante meditazione per lo studioso di management. Per quanto c'è di valido nell'interpretazione proposta, sono senz'altro debitrice a loro, così come alla Professoressa Rita Patrizia Aquino, ideatrice del Corso di Studio in *Gestione e Valorizzazione delle Risorse Agrarie e delle Aree Protette* del Dipartimento di Farmacia dell'Università di Salerno, la cui lungimirante visione è stata foriera di stimoli importanti nella direzione di un impegno scientifico per

la valorizzazione della ricchissima dotazione di patrimonio naturalistico del nostro Paese, di cui i parchi e le aree protette costituiscono una componente di assoluto rilievo.

L'auspicio è che questo lavoro possa offrire un sia pur minimo contributo in tale direzione.

*Marialuisa Saviano*

Campus Unisa, gennaio 2018



## Capitolo Primo

# LA SOSTENIBILITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI COME SISTEMI VITALI

**Sommario:** 1.1. Sul concetto di sostenibilità. – 1.2. La promozione dello sviluppo sostenibile. – 1.3. Le risposte delle organizzazioni imprenditoriali alla sfida della sostenibilità. – 1.3.1. La sostenibilità nell’ottica delle organizzazioni imprenditoriali. – 1.3.2. L’ottica della sostenibilità nelle organizzazioni imprenditoriali. – 1.4. Il contributo interpretativo dell’Approccio Sistemico Vitale. – 1.4.1. Vitalità e sopravvivenza delle organizzazioni. – 1.4.2. La rilevanza del contesto nelle dinamiche relazionali del sistema vitale. – 1.5. Considerazioni di sintesi.

### 1.1. Sul concetto di sostenibilità

Il concetto di sostenibilità e quello strettamente collegato di sviluppo sostenibile sono ampiamente entrati nel pensiero e nel linguaggio delle organizzazioni, a seguito di un processo di progressiva sensibilizzazione che sta cominciando a manifestare più concretamente i suoi effetti. Sono trascorsi decenni da quando tali termini sono stati introdotti e progressivamente adottati nei diversi ambienti del mondo scientifico, di quello istituzionale e di quello economico e sociale, qualificando un’attenzione crescente verso le problematiche causate da uno sviluppo che evidentemente mostrava di essere sempre meno sostenibile.

Inizialmente, il termine era inteso a qualificare la preoccupazione per l’impatto ambientale della crescita delle popolazioni, della crescita economica e del consumo delle risorse naturali<sup>1</sup>. Il problema era legato innanzitutto

---

<sup>1</sup> Uno studio che traccia l’evoluzione del concetto di sostenibilità, ne fa risalire le origini ai secoli XVII e XVIII, collegandone i primi sviluppi alle diverse sfide della rivoluzione industriale fino alla nascita del movimento ambientalista e al più recente sforzo globale volto a

to a un uso delle risorse che sembrava presupporre l'inesauribilità. L'attenzione alla sostenibilità prende, infatti, forma nell'ambito del fenomeno dell'ambientalismo<sup>2</sup>.

Di fronte all'evidenza di una crescita e di uno sviluppo incontrollati il cui contraltare è la generazione di uno squilibrio che altera il naturale funzionamento 'ecosistemico' dell'ambiente, l'attenzione si è, quindi, inizialmente incentrata sulle problematiche ambientali dello sviluppo, indagate essenzialmente nella prospettiva dell'ecologia, con il contributo di discipline come la fisica, la chimica, la biologia<sup>3</sup>. Il dibattito si è poi ampliato introducendo considerazioni concernenti le complesse interrelazioni tra la dimensione naturale e gli aspetti socio-economici e culturali dello sviluppo<sup>4</sup>.

Il termine 'sostenibile', teso a qualificare, in modo generico, la condizio-

---

promuovere modelli equilibrati di sviluppo. cfr. Caradonna, J., *Sustainability. A History*, Oxford University Press, 2014. Per approfondimenti, si veda, inoltre: Latouche, S., *Come sopravvivere allo sviluppo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2005; Senatore, G., *Storia della sostenibilità. Dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo: Dai limiti della crescita alla genesi dello sviluppo*, Franco Angeli, Milano, 2013.

<sup>2</sup> Cfr. Wackernagel, M., Rees, W., *Our ecological footprint: reducing human impact on the earth*, No. 9, New Society Publishers, 1998.

<sup>3</sup> L'ecologia, studia, infatti, gli "ecosistemi" – le cui caratteristiche sono determinate dall'interazione degli organismi tra loro e con l'ambiente –, in un'ottica di mantenimento della biodiversità e capacità produttiva nel tempo. Cfr. Phillips, D., *The truth of ecology: Nature, culture, and literature in America*, Oxford University Press on Demand, Chambridge, 2003.

<sup>4</sup> Cfr. Scalia, M., Angelini, A., Farioli, F., Mattioli, G.F., Saviano, M., "The chariots of Pharaoh at the red sea: the crises of capitalism and environment. A modest proposal towards sustainability", *Cultura della sostenibilità*, Vol. 1, No. 1, pagg. 3-63. Significativo, in ambito scientifico, il contributo, a livello internazionale e nazionale, della *Scienza della Sostenibilità*. Cfr. [www.scienzasostenibilità.org](http://www.scienzasostenibilità.org). Per alcuni tra i numerosi riferimenti di letteratura, cfr. Komiyama, H., Takeuchi, K., "Sustainability science: building a new discipline", *Sustainability Science*, Vol. 1, 2006, pagg. 1-6; Ciasullo, V.M., Troisi, O., "Sustainable value creation in SMEs: A case study", *The TQM Journal*, Vol. 25, No. 1, 2013, pagg. 44-61; Miller, T.R., Wiek, A., Sarewitz, D., Robinson, J., Olsson, L., Kriebel, D., Loorbach, D., "The future of sustainability science: a solutions-oriented research agenda", *Sustainability science*, Vol. 9, No. 2, 2014, pagg. 239-246; van Kerkhoff, L., "Developing integrative research for sustainability science through a complexity principles-based approach", *Sustainability Science*, Vol. 9, No. 2, 2014, pagg. 143-155; Golinelli, G., Barile, S., Saviano, M., Farioli, F., Yarime, M., "Towards a common framework for knowledge co-creation: opportunities of collaboration between Service Science and Sustainability Science", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (Eds.), *Service Dominant Logic, Network and Systems Theory and Service Science: Integrating three Perspectives for a New Service Agenda*, Giannini, Napoli, 2015; Farioli, F., Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., "Re-reading sustainability through the Triple Helix model in the frame of a systems perspective", in K. Marsden (Ed.), *The Sage Handbook of Nature*, SAGE, London, 2018, pagg. 10-37.

ne di un processo o di uno stato di essere mantenuto a un certo livello indefinitamente<sup>5</sup>, è più puntualmente riferito a un ‘processo’ da Rullani, che, nell’opera del 2010 sulla “Modernità sostenibile” afferma che un processo è sostenibile se è in grado di rigenerare le sue premesse, assicurando così la sua capacità di durare nel tempo<sup>6</sup>.

Numerose sono, tuttavia, le definizioni del concetto di sostenibilità proposte, sia in ambito operativo sia in ambito teorico, e diversi sono i significati attribuiti all’aggettivo ‘sostenibile’ ad espressione della diversità di visioni e punti di vista<sup>7</sup>. La sostenibilità è vista, per esempio, come:

- una funzione d’utilità non in declino che consenta di mantenere inalterato il benessere umano nel corso del tempo<sup>8</sup>;
- una condizione in cui i sistemi sociali e i sistemi naturali prosperano insieme a tempo indeterminato<sup>9</sup>;
- resilienza, ossia capacità di mantenere l’integrità strutturale, di forma e di comportamento in condizioni di forte disturbo<sup>10</sup>;
- un processo di creazione, manutenzione e rinnovamento che persiste in equilibrio con il processo di declino, decadenza e morte<sup>11</sup>.

Questa varietà di definizioni genera una certa vaghezza nell’uso del ter-

---

<sup>5</sup> È la definizione molto generica proposta in wikipedia all’indirizzo <https://it.wikipedia.org/wiki/Sostenibilita>.

<sup>6</sup> Cfr. Rullani, E., *Modernità sostenibile: idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editori, Padova, 2010.

<sup>7</sup> Un distinzione importante è quella tra sostenibilità debole e forte: la sostenibilità debole postula che il mantenimento del capitale totale sia possibile senza tener conto delle proporzioni tra capitale prodotto dall’uomo e capitale naturale, che sarebbero sostituibili; la sostenibilità forte postula invece che il capitale naturale debba essere trattato separatamente, partendo dal presupposto che non si può sostituire con il capitale artificiale. Cfr. Neumayer, E., *Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms*, Edward Elgar Publishing, 2003.

<sup>8</sup> Cfr. William, P.D., Markandya, A., Barbier, E., *Blueprint for a green economy*, Vol. 1, Earthscan, London, 1989.

<sup>9</sup> Cfr. Stanley, R.H., Gibson, W.E., “The ethic of sustainability”, *Earth Ethics*, Vol. 6, 1995, pagg. 5-7.

<sup>10</sup> Cfr. Common, M., *Sustainability and policy: limits to economics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.

<sup>11</sup> Cfr. Hempel, L.C., “Conceptual and Analytical Challenges in Building Sustainable Communities”, in Mazmanian, D.A., Kraft, M.E., *Toward Sustainable Communities: Transition and Transformations in Environmental Policy*, MIT Press, Cambridge, 2009, pagg. 43-74.

mine che ancora oscura l'essenziale semplicità del concetto di sostenibilità. Tale vaghezza, inevitabilmente, si riflette nel processo di definizione delle strategie e delle politiche di azione, già di per sé reso arduo dall'elevata complessità da gestire. Non di rado, inoltre, è riscontrabile un effetto 'moda' che tradisce un'attenzione piuttosto superficiale verso il problema spesso affrontato in modo astratto e opportunistico.

Il riferimento più comune e immancabile in qualsiasi lavoro che tracci le origini del concetto è al noto rapporto della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo – *Our common future* –, che nel 1986 fissa un momento storico di riflessione globale sullo sviluppo sostenibile<sup>12</sup>. A ben vedere, il concetto di sostenibilità alla base del Rapporto Brundtland<sup>13</sup> indirizza verso una visione del problema più pratica che dottrinale: in effetti, nel rapporto si parla di 'sviluppo sostenibile', concetto più specifico rispetto a quello generale di sostenibilità, considerato come "un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, gli orientamenti degli investimenti, lo sviluppo tecnologico e i cambiamenti a livello istituzionale devono soddisfare le esigenze attuali e future"<sup>14</sup>.

Considerando lo sviluppo sostenibile come il 'principio organizzativo' della sostenibilità, in una prospettiva che evidentemente si è progressivamente ampliata dagli effetti alle cause dell'impatto ambientale dello sviluppo, il campo di interesse si è esteso coinvolgendo altre discipline, oltre l'ecologia, in una visione del progresso e dello sviluppo che include aspetti di giustizia sociale e di economia ecologica oltre che di conservazione ambientale<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Cfr. Brundtland, G.H., *Il futuro di noi tutti. Rapporto della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo*, Bompiani, Milano, 1988. Alcune tappe successive alla definizione del Rapporto sono riconducibili ai seguenti eventi: a) 1992 Rio de Janeiro – Conferenza ONU su ambiente e sviluppo (Programma d'azione Agenda XXI e Convenzione Quadro sui Cambiamenti Climatici); b) 1993 Italia – Piano Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile; c) 1994 Aalborg – 1ª Conferenza Europea sulle Città Sostenibili; d) 1996 Lisbona – 2ª Conferenza Europea sulle Città Sostenibili; e) 2000 Hannover 3ª Conferenza Europea sulle Città Sostenibili; f) 2002 Johannesburg – Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile; g) 2005-2014 DESS (Decennio dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile) proclamato dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

<sup>13</sup> Secondo la definizione originale del Rapporto Brundtland: "sustainable development is development that meets the needs of future generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs". WCED – The World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987, pag. 43.

<sup>14</sup> Brundtland, G.H., *Il futuro di noi tutti*, cit., pag. 38.

<sup>15</sup> Cfr. Del Giudice, M., Khan, Z., De Silva, M., Scuotto, V., Caputo, F., Carayannis, E.,



Oggi, nella concezione condivisa, prevale una visione della sostenibilità come risultante dall'intreccio di più dimensioni: quella ambientale, quella economica e quella sociale. Sviluppo economico, progresso sociale e protezione ambientale sono gli obiettivi fondamentali dello sviluppo sostenibile fissati nel corso del Summit mondiale delle Nazioni Unite sullo sviluppo sociale del 2005 a valle del noto Summit del 2000 che definiva i *Millennium Development Goals*. L'orientamento dominante è, quindi, quello di un'accezione ampia del concetto di sostenibilità<sup>16</sup> e il riferimento più comune è quello al noto schema della *Triple Bottom Line* di Elkington, che postula la crescente rilevanza della relazione tra efficienza economica (*profit*), tutela ecologica (*planet*) ed equità sociale (*people*), ponendo la sostenibilità nell'area di intersezione tra le tre dimensioni, come esemplificato in Fig. 1.1<sup>17</sup>.

In forme differenziate e modelli variegati, la rappresentazione comune del concetto di sostenibilità ruota, dunque, intorno ai tre 'pilastri' dell'ambiente, della società e dell'economia<sup>18</sup>. Una concezione rispetto alla quale le tradizionali misure della ricchezza e della crescita economica basate sul PIL sono presto apparse inadeguate a rappresentare le condizioni di benessere di un paese<sup>19</sup>.

---

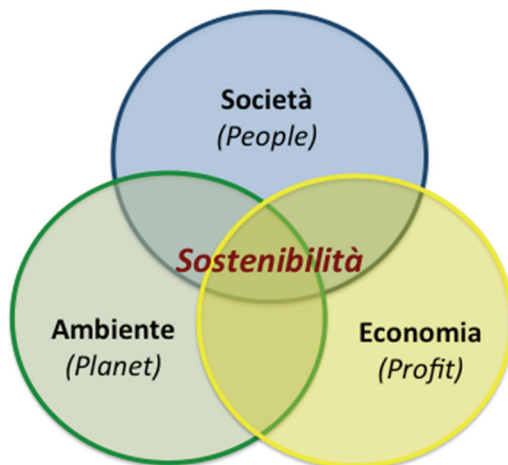
"The micro-level actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative Small and Medium Enterprises: a UK-Italy Comparison", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 38, No. 9, 2017, pagg. 1396-1414.

<sup>16</sup> Cfr. Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., Calabrese, M., "The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 31, No. 6, 2014, pagg. 683-695.

<sup>17</sup> Cfr. Elkington, J., "Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, Vol. 36, No. 2, 1994, pagg. 90-100.

<sup>18</sup> Cfr. Adam, W.M., *The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century*, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29-31 January, 2006; Gibson, R.B., "Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making", in *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 8, No. 3, 2006, pagg. 259-280; Daly, H., "Ecological economics: the concept of scale and its relation to allocation, distribution, and uneconomic growth", in Daly, H., *Ecological Economics and Sustainable Development: Selected Essays of Herman Daly*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2007, pagg. 82-103.

<sup>19</sup> Ci si è orientati, così, verso la definizione di un insieme più ampio di parametri del benessere che include elementi di valutazione della dimensione sociale e di quella ambientale del progresso, oltre a quella economica. È alla terza edizione il Rapporto sul benessere equo e sostenibile (BES), curato dall'Istat, che offre "un quadro integrato dei principali fenomeni sociali, economici e ambientali che hanno caratterizzato l'evoluzione del nostro Paese negli

**Fig. 1.1. – Le dimensioni della sostenibilità**

**Fonte:** Elaborazione propria su Elkington, 1994.

Si colgono, così, i segnali di un profondo cambiamento culturale, tuttora in corso, le cui implicazioni sono numerose, non del tutto prevedibili e, in ogni caso, ancora non recepite dai più, ma destinate a produrre effetti trasformativi dei modelli attualmente dominanti. Emerge, innanzitutto, la necessità di recuperare una visione unitaria dei fenomeni reali che tenga conto delle leggi di natura che non possono essere violate e che limitano lo spettro dei possibili processi fisici, tecnici, e biologici. La valutazione di sostenibilità di un processo si fonda su una molteplicità di aspetti relativi ad elementi interconnessi, le cui interazioni, spesso emergenti, devono essere tenute in debita considerazione. Questo aspetto sottolinea la necessità di superare l'approccio deterministico, basato su logiche lineari di causa-effetto, che ancora domina in molti ambiti della conoscenza, indirizzando verso l'adozione di una prospettiva *sistemica* capace di cogliere i legami delle parti nel tutto e di sensibilizzare a una più profonda consapevolezza del rapporto uomo-natura<sup>20</sup>.

---

anni recenti, assumendo come punto di partenza la multidimensionalità del benessere e analizzando un ampio numero di indicatori". Cfr. ISTAT, *BES 2017. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, [http://www.istat.it/it/files/2017/12/Bes\\_2017.pdf](http://www.istat.it/it/files/2017/12/Bes_2017.pdf).

<sup>20</sup> Sulla necessità di una visione sistemica della sostenibilità, cfr. Clayton, T., Radcliffe, N., *Sustainability: a systems approach*. Routledge, 2015; Bosch, O.J.H., Nguyen, N.C., Ha, T.M. "Can advancements in economic and managerial practice be achieved without systems thinking education as the foundation", *Business System Review*, Vol. 3, No. 2, 2014, pagg.

Ciò che appare chiaro è che le attuali condizioni di squilibrio vedono nell'economia la componente più rilevante e nelle organizzazioni imprenditoriali le principali responsabili. Lo studioso di economia d'impresa, pertanto, non può esimersi dalla responsabilità di offrire un contributo all'avanzamento della conoscenza e della consapevolezza necessarie a vincere la sfida della sostenibilità. A tal fine, i paragrafi che seguono intendono tracciare un percorso di riflessione che muove dal proporre il framework dell'impegno globale nella promozione dello sviluppo sostenibile come riferimento generale, per poi formulare una proposta interpretativa che offre una chiave di lettura della sostenibilità basata su una prospettiva sistemica.

## 1.2. La promozione dello sviluppo sostenibile

Il più autorevole riferimento in tema di promozione dello sviluppo sostenibile è l'impianto globale di azione delle Organizzazioni delle Nazioni Unite, il cui lavoro più recente approda alla definizione del nuovo set di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, i *Sustainable Development Goals* (SDGs)<sup>21</sup>. Gli SDGs rappresentano un insieme di obiettivi di sviluppo sostenibile fissati per promuovere un'azione sinergica a livello globale che sia capace di produrre effetti a livello sociale, ambientale ed economico. Tale set ha sostituito l'impianto dei *Millennium Development Goals*, la cui agenda si è chiusa nel 2015.

Il Summit mondiale sullo sviluppo sostenibile (*United Nations Sustainable Development Summit 2015*) ha condotto alla definizione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile basata sui nuovi SDGs (Fig. 1.2). Lo schema si basa sull'adesione dei diversi paesi a un'agenda globale definita sulla base di 17 obiettivi articolati in 169 target. Rispetto a tali obiettivi, ciascun Paese, tenendo conto delle specificità locali, definisce una propria agenda dello sviluppo sostenibile identificando priorità, strategie e modelli di azione e contribuendo al risultato globale.

---

33-53; Barile, S., Espejo, R., Perko, I., Saviano, M. (Eds.), *Cybernetics and Systems. Social and Business Decisions*, Systems Management Book Series, Giappichelli-Routledge, London, 2018 (*in press*).

<sup>21</sup> Cfr. <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

**Fig. 1.2. – L’impianto degli obiettivi di sviluppo sostenibile**

Fonte: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

L’esperienza dei Millennium Development Goals aveva presentato risultati nel complesso soddisfacenti rispetto a diversi target. Quello che emergeva, tuttavia, era la mancanza di un *framework* che facesse convergere sinergicamente le strategie indirizzate al raggiungimento dei singoli obiettivi integrando efficacemente le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile. È stata proprio tale esigenza a evidenziare la necessità di ricondurre gli sforzi per affrontare le sfide globali del pianeta al *framework* generale dello sviluppo sostenibile<sup>22</sup>.

Il problema è che le linee di azione, favorite da un impianto definito ‘per obiettivi’, tendono a seguire una logica ‘tematica’ o ‘settoriale’ agendo ora sul piano sociale, per esempio attraverso strategie di inclusione, ora sul piano ambientale, per esempio attraverso strategie di conservazione della biodiversità, ora sul piano economico, per esempio promuovendo il consumo responsabile. Tali azioni, tuttavia, si intrecciano generando interazioni, spesso imprevedibili, tra le dimensioni ambientali, sociali ed economiche e ponendo numerosi *trade-off* nelle scelte strategiche, di cui tener conto<sup>23</sup>. I mo-

<sup>22</sup> Si riconosce, in sostanza, la necessità di un’azione sistemica per realizzare il cambiamento necessario, che, come si evidenzierà, è un cambiamento paradigmatico. Cfr. Golinelli, G.M., Barile, S., Saviano, M., Polese, F., “Perspective shifts in marketing: toward a paradigm change?”, *Service Science*, Vol. 4, No. 2, 2012, pagg. 121-134.

<sup>23</sup> Si tratta, infatti, di governare sistemi complessi, ricondotti al modello dei *Complex Adaptive Systems* (CAS). Cfr. Liu, J., Dietz, T., Carpenter, S., Alberti, M., Folke, C., Moran,

delli di azione per lo sviluppo sostenibile generalmente adottati, scontano, in sostanza, la parzialità della prospettiva, nonché la specificità degli interessi, dei soggetti che li adottano, siano essi istituzionali, sociali o imprenditoriali. Da ciò deriva la necessità che i modelli di azione adottati contemplino la natura sistemica e unitaria delle dinamiche dello sviluppo e agiscano non solo considerando le interazioni tra le diverse dimensioni, ma anche facendo leva su di esse, attraverso un'azione *cross-sectoral* che le integri in modo sinergico<sup>24</sup>.

In tale prospettiva, avendo riconosciuto il ruolo fondamentale delle imprese nella promozione dello sviluppo sostenibile, di seguito ci si sofferma ad analizzare le risposte delle organizzazioni imprenditoriali alle sfide della sostenibilità.

### 1.3. Le risposte delle organizzazioni imprenditoriali alla sfida della sostenibilità

Sin da quando, negli anni Settanta del secolo scorso, il concetto di sostenibilità è entrato nel linguaggio delle organizzazioni, esso ha assunto, anche in tale contesto, forme e significati alquanto differenziati, ricollegandosi, in particolare, ai concetti di *corporate citizenship*, *imprenditorialità sociale*, *responsabilità sociale d'impresa* e *corporate sustainability*.

A partire dalla concettualizzazione della Triple Bottom Line, la riconosciuta rilevanza della relazione tra efficienza economica, tutela ecologica ed equità sociale implica l'adozione di un approccio multi-prospettico allo studio dei comportamenti dell'impresa che includa un'ottica ecologica e sociale nella tradizionale visione economica e finanziaria del sistema di *accountabi-*

---

E., Pell, A., Deadman, P., Kratz, T., Lubchenco, J., Ostrom, E., Ouyang, Z., Provencher, W., Redman, C., Schneider, S., Taylor, W., "Complexity of Coupled Human and Natural Systems", *Science*, 317, 2007, pagg. 1513-1516; Ostrom, E., "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems", *Science*, Vol. 325, n. 419, 2009. Barile, S., Saviano, M., "Complexity and Sustainability In Management: Insights From A Systems Perspective", In Barile, S., Pellicano, M., and Polese, F. (Eds.), *Social dynamics in a systems perspective*, New Economic Windows Book Series, Springer International Publishing, 2017, pagg. 39-63; Barile, S., *Management Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino, 2009; Barile, S., Sancetta, G., Saviano, M., *Management. Il modello sistemico e le decisioni manageriali*, Vol. I, Giappichelli, Torino, 2015.

<sup>24</sup> Cfr. Seitanidi, M.M., Crane, A. (Eds.), *Social partnerships and responsible business: A research handbook*, Routledge, London, 2013; Scuotto, V., Caputo, F., Villasalero Diaz, M., Del Giudice, M., "A multiply buyer – supply relationship in the context of digital supply chain management of smes", *Production Planning & Control*, Vol. 28, No. 16, 2017, pagg. 1378-1388.

*lity*. In tale visione multi-prospettica, è considerata sostenibile quell'organizzazione "che non solo è stabile sotto il profilo economico, ma che minimizza i propri impatti ambientali negativi e agisce in conformità alle aspettative sociali, nella considerazione che occorre rivolgersi alle generazioni future con un atteggiamento di maggiore responsabilità in merito a quanto si è prodotto in termini non solo economici ma anche etici, ecologici e sociali"<sup>25</sup>.

I vari filoni di studio che si interessano di sostenibilità pongono l'accento su aspetti diversi di carattere ecologico, organizzativo, sociologico, politico ed etico, sviluppando percorsi e approcci di ricerca eterogenei, che perseguono finalità diverse e definiscono ambiti di indagine distinti anche se fortemente collegati.

La visione sistemica della sostenibilità in economia d'impresa conduce in modo naturale a riconoscere la necessità di un approccio interpretativo multidisciplinare che includa le discipline economico aziendali in un più ampio framework di riferimento avvalendosi del contributo interpretativo delle discipline sociali ed ecologiche *in primis*<sup>26</sup>.

I risultati non del tutto soddisfacenti prodotti nel passato dagli ingenti sforzi intergovernativi hanno evidenziato con forza la necessità di coinvolgere e responsabilizzare le imprese nel processo decisionale finalizzato a determinare l'indirizzo economico e le modalità di uso delle risorse. Il mondo delle organizzazioni deve essere coinvolto maggiormente nella *global governance* in virtù del suo ruolo di orientamento del sistema economico e di influenza degli stili di vita della popolazione<sup>27</sup>.

Riconducendo a una possibile sintesi l'insieme dei comportamenti delle imprese in risposta alla sfida della sostenibilità appaiono, quindi, rilevabili due atteggiamenti di fondo:

- il primo che consiste nel fornire risposte senza tuttavia cambiare il proprio modello di azione (*sostenibilità nell'ottica dell'impresa*).
- il secondo che consiste in un cambiamento del modello di azione che include l'obiettivo di sostenibilità (*ottica della sostenibilità nell'impresa*).

L'apparente gioco di parole che distingue i due insiemi di risposte evidenzia atteggiamenti profondamente diversi rispetto al problema della sosteni-

<sup>25</sup> Golinelli, G.M., Volpe, L., *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova, 2012, pagg. 4-5.

<sup>26</sup> Cfr. Georgescu-Roegen, N., *Bioeconomia. Verso un'altra economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003, pagg. 53-54.

<sup>27</sup> Cfr. Finkelstein, L.F., "What Is Global Governance?", *Global Governance*, Vol. 1, No. 3 (Sept.-Dec. 1995), pag. 369.

nibilità, attinenti l'uno a un generico impegno dell'impresa per la sostenibilità e, quindi, per lo sviluppo sostenibile, l'altro ad una inclusione dell'ottica della sostenibilità nel modello di governo e di gestione dell'impresa. Si tratta, come si vedrà di seguito, di modi molto diversi di rispondere alla sfida della sostenibilità.

### 1.3.1. *La sostenibilità nell'ottica delle organizzazioni imprenditoriali*

Un comune insieme di iniziative e azioni adottate dalle organizzazioni, imprenditoriali e non, in ottica di sostenibilità, sono caratterizzate dal fatto di intervenire sul problema adottando misure che non modificano la struttura del modello adottato. La finalità è di intervenire regolando l'*impatto* a livello sociale e ambientale, oltre che economico e finanziario, delle attività dell'impresa così come realizzate secondo il modello in uso, senza modificarlo. Si tratta, per esempio, di misure volte a limitare l'uso di risorse scarse e non rinnovabili nell'ambiente naturale; o misure volte a favorire una maggiore equità sociale o contribuire alla lotta alla povertà con iniziative di tipo filantropico; o infine a migliorare la stessa sostenibilità economica dei sistemi, sempre in una prospettiva di un interesse generale della collettività<sup>28</sup>.

L'organizzazione, in sostanza, tiene conto della sostenibilità ambientale e sociale come *ulteriori* aspetti da considerare in termini di impatto delle proprie attività e ne dà evidenza soprattutto attraverso la comunicazione<sup>29</sup>, ma

---

<sup>28</sup> Cfr. Pels, J., Barile, S., Saviano, M., Polese, F., Carrubbo, L., "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 6, 2014, pagg. 565-591; Saviano, M., Nenci, L., Caputo, F., "The financial gap for women in the MENA region: a systemic perspective", *Gender in Management: an International Journal*, Vol. 32, No. 4, 2017, pagg. 203-217.

<sup>29</sup> Si pensi, all'introduzione di indicatori di sostenibilità nei sistemi di *accountability* e di *reporting*. Cfr. Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B., (Eds.), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, 2014. Tra i molteplici strumenti attualmente in uso da parte dell'impresa per comunicare l'impegno profuso in tema di sostenibilità e di sviluppo sostenibile, di particolare interesse risultano essere le variegate forme di report e bilanci esistenti. A solo titolo esemplificativo si ricorda, in questa sede, il *Bilancio Ambientale* quale documento di tipo ambientale che ha come finalità prioritaria quella di fornire una completa e corretta rappresentazione del rapporto impresa-ambiente; il *Bilancio sociale* quale documento autonomo e separato dalla contabilità ordinaria e che attraverso una serie di indicatori di tipo qualitativo e quantitativo documenta la performance sociale dell'azienda; il *Bilancio di sostenibilità* che mira a fornire comunicazione all'estero degli impatti generate dall'impresa rispetto alla dimensione ambientale e alla dimensione sociale; il *Bilancio integrato* che va oltre la sostenibilità e amplia la rendicontazione economica indirizzata agli azionisti e alla comunità finanziaria nella prospettiva delle tre dimensioni della sostenibilità: economia, am-

non cambia lo schema generale dei propri modelli. È un tipo di azione che Watzlawick, Weakland, e Fisch qualificherebbero come cambiamento “di tipo 1”, ossia un cambiamento che “si verifica dentro un dato sistema il quale resta immutato”<sup>30</sup>. Tale tipologia di cambiamento trova solitamente la sua realizzazione nei criteri quantitativi e nell’approccio al “fare più di prima” in quanto si ritiene che la risoluzione del problema dipenda esclusivamente dall’impegno e dall’investimento di risorse ad esso dedicate<sup>31</sup>.

L’ottica dominante, in tale tipo di orientamento, è quella della *compliance* rispetto a criteri, indicatori, standard di valutazione definiti generalmente da istituzioni governative e recepiti dalle organizzazioni che intendono contribuire all’impegno per la sostenibilità, ancora largamente su base volontaria<sup>32</sup>.

---

biente e società. Per approfondimenti sul tema si rimanda, tra gli altri, a Siano, A., “La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese”, *Sinergie Italian Journal of Management*, 2012, pagg. 3-23. Si vedano, inoltre, Bossel, H., “Assessing viability and sustainability: a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets”, *Conservation Ecology*, Vol. 5, No. 2, 2001, pag 12. [online] URL: <http://www.consecol.org/vol5/iss2/art12/>; Caputo, F., Evangelista, F., “Information sharing and cognitive involvement for sustainable workplaces”, in Leon, R.D. (Ed.), *Managerial Strategies for Business Sustainability during Turbulent Times* (pagg. 122-139). IGI Global, New York, 2017; Caputo, F., Evangelista, F., Russo, G., Buhnova, B., “A systems view of companies’ communication in online social environment”, *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, Vol. 14, No. 1, 2017, pagg. 21-38; Siano, A., Conte, F., Amabile, S., Vollero, A., Piciocchi, P., “Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites”. *Sustainability*, Vol. 8, No. 9, 2017; Caputo, F., Evangelista, F., Russo, G., “The role of Information sharing and communication strategies for improving stakeholder engagement”, in Vrontis, D., Weber, Y., Tsoukatos V., Shams, R., (Eds.), *Business models for strategic innovation: Cross-functional perspectives*, Routledge London, 2018.

<sup>30</sup>Watzlawick, P., Weakland, J.H., Fisch, R., *Change. Sulla formazione e soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma, 1974, pag. 27.

<sup>31</sup>Cfr. Nardone, G., Watzlawick, P., *L’arte del cambiamento: la soluzione dei problemi psicologici personali e interpersonali in tempi brevi*, Ponte alle Grazie, Milano, 2013.

<sup>32</sup>La tendenza, in effetti, è verso un progressivo passaggio dalla volontarietà all’obbligatorietà per sempre più ampie categorie di soggetti. Cfr. Global Reporting Initiative, *Pronti per il Report? Introduzione al reporting di sostenibilità per le PMI*, 2014 <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Sulla corporate disclosure anche in tema di sostenibilità, si vedano Caputo, F., Del Giudice, M., Evangelista, F., Russo, G., “Corporate disclosure and intellectual capital. The light side of information asymmetry”, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, Vol. 8, No. 1, 2016, pagg. 75-96; Evangelista, F., Caputo, F., Russo, G., Buhnova, B., “Voluntary corporate disclosure in the Era of Social Media”, in Caputo, F. (Ed.), *The 4rd International Symposium Advances in Business Management. “Towards Systemic Approach”*, Business Systems, E-book series: Avellino, 2016, pagg. 124-128.



Fornire risposte muovendosi nell'ambito dello stesso 'schema' significa, evidentemente, adottare misure di 'adeguamento' nei limiti della capacità di cambiare (*elasticità*) dei modelli correntemente adottati, che possono essere, entro certi limiti, 'adattati' tenendo conto di ulteriori riconosciute necessità<sup>33</sup>.

Si tratta, quindi, di un impegno dell'impresa *per* lo sviluppo sostenibile che non determina un ripensamento del modo di fare impresa o, più in generale, dell'approccio di governo e di gestione delle organizzazioni, ma solo una *regolazione* più o meno spinta che riguarda soprattutto l'uso delle risorse e l'*impatto* delle soluzioni produttive e organizzative adottate.

Le 'lezioni apprese' dall'esperienza dei *Millennium Development Goals* hanno evidenziato la generale dicotomia tra azioni orientate a produrre risultati nel breve, che nella maggior parte dei casi sono necessarie per rimediare rapidamente a problemi gravi e urgenti, e scelte ispirate a obiettivi di più lungo termine che richiedono ripensamenti più profondi e l'adozione di un approccio sistemico. Povertà, fame, disparità sociale, analfabetismo, ecc., sono tutte facce di una stessa medaglia, espressione di modello di sviluppo dominante sempre meno sostenibile<sup>34</sup>.

Con tale constatazione di fondo, si è giunti alla definizione dell'Agenda post 2015 che ha colto molte delle criticità emerse nel passato, così come ha apprezzato i significativi successi conseguiti, riconoscendo l'intimo legame tra le diverse sfide globali e rivedendole per ricondurle ad un unico impegno globale per lo sviluppo sostenibile<sup>35</sup>.

In tale scenario, le imprese, in particolare, e più in generale le organizzazioni, sono identificate come attori chiave nella transizione verso la sostenibilità. L'attenzione, tuttavia, sembra rimanere incentrata su strategie e misure che, indubbiamente per necessità nel breve, continuano a seguire una logica di causalità 'lineare' nell'interpretare l'impatto dell'azione delle orga-

---

<sup>33</sup> Cfr. Kondo, R., Watanabe, C., "The virtuous cycle between institutional elasticity, IT advancement and sustainable growth: can Japan survive in an information society?", *Technology in Society*, Vol. 25, No. 3, 2003, pagg. 319-335.

<sup>34</sup> Cfr. Saviano, M., Barile, S., Spohrer, J.C., Caputo, F., "A service research contribution to the global challenge of sustainability", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 5, 2017; pagg. 951-976; Saviano, M., Caputo, F., Napoli, B., "Addressing the social and economic challenges of Orphan Drugs: a managerial perspective". *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, Vol. 3, No. 12, 2015, pagg. 1-26.

<sup>35</sup> Cfr. Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M.C., Shyamsundar, P., Noble, I., Policy: "Sustainable development goals for people and planet", *Nature*, Vol. 495, No. 7441, 2013, pagg. 305-307.

nizzazioni, e ‘settoriale’ nella definizione degli ambiti di azione, attivando ancora risposte di tipo 1<sup>36</sup>.

Proprio per il ruolo critico rispetto allo sviluppo sostenibile, le imprese devono, invece, essere coinvolte in una riflessione più profonda che riguardi la concezione del reale cambiamento necessario alla transizione verso la sostenibilità<sup>37</sup>. Un simile cambiamento è quello che Watzlawick, Weakland, Fisch definirebbero ‘di tipo 2’, ossia un cambiamento che “cambia il sistema stesso”<sup>38</sup>.

Siamo a un possibile punto di svolta, quanto meno nella consapevolezza del problema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile, che evidenzia la necessità di evolvere rapidamente verso un cambiamento più radicale, ossia un cambiamento *paradigmatico*. Un cambiamento che è alla base di un più profondo e concreto recepimento della prospettiva della sostenibilità *nell’impresa*, rispetto all’attuale, sia pure fondamentale, ma più limitato impegno dell’impresa *per* la sostenibilità.

Da un punto di vista teorico, gli approcci che riconduciamo a cambia-

<sup>36</sup> Pur avendo contribuito significativamente nei diversi ambiti di azione prioritari, queste misure sembrano condurre molto lentamente verso i traguardi desiderati in termini di transizione verso la sostenibilità. Si pensi a una tipica misura sulla quale si è puntato a livello europeo: l’*Emission Trading Scheme* (ETS). Tale sistema è stato introdotto dall’Unione Europea con la direttiva 2003/87/CE al fine di dare attuazione ai limiti imposti in tema di emissioni di gas contenuti nell’art. 4 del protocollo di Kyoto. I risultati associati all’introduzione del modello sono senz’altro positivi. Infatti, a seguito dell’entrata in vigore dell’ETS, il Regno Unito ha registrato una riduzione delle proprie emissioni del 9,3%, la Germania del 7%, la Francia del 6,9%. Riflettendo, tuttavia, più profondamente sulla logica di fondo del sistema e sulla relativa efficacia, non si può non notare che esso rappresenta un tipico esempio che assume una relazione di causalità ‘lineare’ tra gli eventi e che su di essa basa l’azione regolatrice: per la riduzione delle emissioni si adotta, in estrema sintesi, lo schema del “chi inquina paga”, che si traduce in facilmente quello del “comprare i diritti a inquinare”. Si è, infatti, creato un mercato dei diritti di emissione, che, in molti casi, lungi dall’agire come deterrente, ha fatto sì che si insinuasse una logica speculativa, tipica del mercato, che, pur nell’efficacia dello strumento rispetto agli obiettivi fissati nel breve termine, lascia dubbi sull’avvicinamento a traguardi di cambiamento più significativi e importanti. Misure di questo genere sono esempi di risposte “di tipo 1”.

<sup>37</sup> Si vedano, in proposito, Bertolini, F., Troilo, G., *Green management: l’ecologia come vantaggio competitivo per l’impresa*, Egea, Milano, 1996; Perrini, F., Tencati, A., “La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità”, *Sinergie*, Vol. 77, 2008, pagg. 23-43.

<sup>38</sup> Watzlawick, P., Weakland, J.H., Fisch, R., *Change. Sulla formazione*, cit., pag. 27. Come esplicitato da Watzlawick, un cambiamento di tipo 2 si verifica nel momento il cui si ‘esce’ dal sistema in cui il problema ‘opera’ provocando il venir meno delle ‘regole’ su cui lo stesso si fonda. Cfr. Watzlawick, P., *The Language of Change: Elements of Therapeutic Communication*, Basic Books, New York, 1978.

menti di tipo 1 trovano fondamento nei paradigmi della responsabilità sociale dell'impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*)<sup>39</sup>. Diversamente, quelli che potrebbero rappresentare cambiamenti di tipo 2, riconducono agli avanzamenti rispetto alla prospettiva della CSR, che trovano origine nell'evoluzione dei modelli di business innestata dall'affermazione della *Stakeholder Theory*<sup>40</sup>.

### 1.3.2. *L'ottica della sostenibilità nelle organizzazioni imprenditoriali*

A partire dall'affermazione della Teoria degli Stakeholder, si è cominciato a determinare un inesorabile cambiamento nell'approccio di governo delle organizzazioni; in particolare, dell'impresa. Un cambiamento che ha creato i presupposti di un ripensamento profondo dei modelli di business, solo in minima parte recepito dai più.

A parere di chi scrive, le azioni poste in essere in una logica, sia pure ampia, di *accountability* rispetto a nuove categorie di stakeholder o a nuove attese di stakeholder esistenti, non sono espressione di una reale e compiuta transizione verso la sostenibilità. Sono certamente segnali di un progressivo avvicinamento, frutto di una sensibilizzazione crescente, ma spesso si fermano a questi, ritardando il compimento di un cambiamento di tipo paradigmatico. Il problema di fondo è in quello che è un delicato equilibrio tra *competitività* e *consonanza*<sup>41</sup>. In solo apparente antitesi con l'orientamento

---

<sup>39</sup> Cfr. Carroll, A.B., "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business horizons*, Vol. 34, No. 4, 1991, pagg. 39-48; McWilliams, A., Siegel D., "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of management review*, Vol. 26, No. 1, 2001, pagg. 117-127; Porter, M.E., Kramer, M.R., "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, Vol. 84, No. 12, 2006, pagg. 78-92.

<sup>40</sup> Cfr. Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri, Freeman, R.E., "The politics of stakeholder theory: Some future directions", *Business ethics quarterly*, 1994, pagg. 409-421; Donaldson, T., Preston, L.E., "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pagg. 65-91.

<sup>41</sup> In proposito, è "opportuno evidenziare che, nella ricerca dell'incremento della probabilità di sopravvivenza del sistema vitale, l'azione di governo risulta essere riconducibile a due fondamentali driver, tra di loro complementari e coessenziali, non nuovi come vedremo nella concezione anche delle scienze naturali e che nel caso dei sistemi vitali sono stati denominati competitività e la consonanza [...] mentre il primo driver è comparabile ad una forza impulsiva attribuibile all'azione di uno specifico soggetto, e legata a precise leggi operative, il secondo driver ha caratteristiche diverse, è comparabile all'azione di un campo di forze, in cui il criterio di attrazione verso una meta è individuato nell'appartenenza categoriale." Cfr. Ba-

tradizionale alla competitività e al profitto, l'orientamento alla consonanza è inteso come "ricerca di compatibilità, accordo e sinergia"<sup>42</sup> con l'interlocutore, che informa l'impianto comportamentale dell'impresa, così come di qualsiasi organizzazione, tradizionalmente ispirato a una logica di competitività<sup>43</sup>.

È in una visione armonica dei rapporti con il contesto economico, sociale e ambientale più esteso, che si realizza l'orientamento alla consonanza. Un orientamento fondato sulla capacità di leggere e interpretare le leggi che regolano le dinamiche dei molteplici processi dell'economia, dell'ambiente e della società e di rendersi ad esse consonanti o, ancor di più, far leva su di esse, valorizzandole nei propri modelli di azione.

Si tratta, dunque, di un cambiamento radicale del modo di concepire l'impresa e il rapporto con l'ambiente latamente inteso. Una concezione dell'impresa in cui la sostenibilità diviene centrale nel paradigma dell'azione di governo.

L'impresa, in sostanza, deve vedere nella sostenibilità la principale condizione di *vitale* sopravvivenza, legando il proprio successo a quello dei propri interlocutori in uno schema di gioco 'a somma maggiore di zero': un'impresa *sostenibile* ma anche *inclusiva*, in quanto orientata a creare condizioni di *contesto* per la sostenibilità che generino benessere diffuso.

Eminenti studiosi che hanno fatto scuola sulla gestione dell'impresa, si sono impegnati nella definizione dei nuovi modelli di business. In particolare, Porter e Kramer sostengono che la prossima grande trasformazione del pensiero aziendale sia da ricercare nei principi dello "*shared value*", che lega la creazione di valore economico alla creazione di valore per la società<sup>44</sup>. In una prospettiva simile, Prahalad e Hart sostengono che i modelli consolidati non sono in grado di cogliere le vere sfide della sostenibilità e della globalizzazione ed evidenziano come un ripensamento profondo debba partire dal riconsiderare la 'base della piramide' sociale ed economica dando attuazione a modelli basati sull'inclusività e sulla generazione di benessere diffuso.

---

rile, S., Calabrese, M., Iandolo, F., "Sostenibilità e paradigmi service based: possibilità e criticità per l'economia d'impresa", *Sviluppo e Organizzazione*, No. 252, gennaio/febbraio 2013, pagg. 45-60, 53.

<sup>42</sup> Golinelli, G.M., Volpe, L., *Consonanza, valore, sostenibilità*, cit., pag. 31.

<sup>43</sup> Per una riflessione sul rapporto tra profitto e valore nella prospettiva sistemica, si veda Maggioni, V., "Una rimediazione dei rapporti tra profitto e valore alla ricerca di una consonanza intersistemica", *Sinergie Italian Journal of Management*, Vol. 81, 2011, pagg. 117-134.

<sup>44</sup> Cfr. Porter, M.E., Kramer, M.R., "Creating shared value", *Harvard business review*, Vol. 89, No. 1/2, 2011, pagg. 62-77.