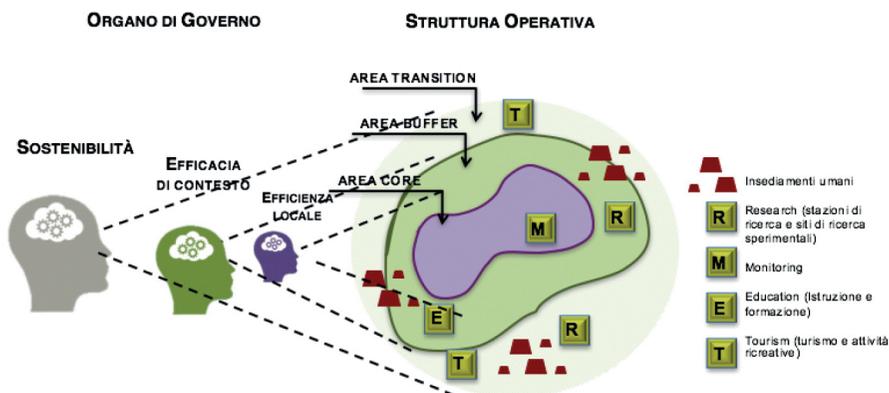


Marialuisa Saviano

# Le aree protette come modelli di sviluppo sostenibile nella transizione ecologica



G. Giappichelli Editore

## PRESENTAZIONE

In un contesto di generale attenzione alla transizione ecologica in cui, finalmente, orientamenti globali, sovranazionali, nazionali e locali hanno l'opportunità di convergere in modo sinergico in un'azione concreta per realizzare la sostenibilità, ogni elemento di comune dotazione che possa offrire un contributo in questo complesso percorso deve poter essere valorizzato. Lo sguardo attento di chi è realmente motivato a favorire la transizione ecologica non può non soffermarsi sul potenziale ruolo dei parchi e delle aree protette.

Troppo a lungo considerate dai più come porzioni di territorio sottratte alle libere attività umane e sottoposte a vincoli, tradendo la visione di un uomo incapace di vivere in piena armonia con la natura, le aree protette possono assumere un ruolo realmente attivo nella promozione di un armonico rapporto uomo-natura, favorendo il cambiamento culturale necessario alla transizione verso modelli di sviluppo sostenibile.

Oggi, più che mai nel passato, le aree protette rappresentano non solo un patrimonio da tutelare ma anche una risorsa, dal valore culturale oltre che naturale, su cui far leva per accelerare la transizione ecologica.

Alla luce di tale premessa, 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 possibili strategie di gestione capaci 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 da una riflessione sulla visione di 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 del-

le organizzazioni al fine di rafforzarne la stessa vitalità. Alla luce dell'*ASV*, infatti, la *sostenibilità* appare intrinsecamente connessa alla *vitalità* del sistema, determinandone le condizioni e le probabilità di sopravvivenza nello spazio e nel tempo.

Su queste basi, la riflessione prosegue 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 un grande potenziale ancora largamente inespresso, legato alla capacità dei parchi e delle aree protette di integrarsi sistemicamente nel più ampio contesto territoriale e di assumere un ruolo di primo piano nella transizione ecologica. Il lavoro, così, si indirizza a sviluppare 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 e protagonisti della transizione ecologica.

Il riferimento ai modelli di *governance* in ottica di sostenibilità sviluppati in ambito manageriale e alle classificazioni delle prestigiose liste dell'UNESCO offre spunti utili all'avanzamento della riflessione, imperniata, specificamente, sull'utilizzo del framework della *Tripla Elica della Sostenibilità* e del modello delle Riserve della Biosfera del Programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO come riferimenti per un approccio di governo e di gestione dei parchi e delle aree protette indirizzato a valorizzarne il ruolo nella promozione dello sviluppo sostenibile.

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 svolgere un ruolo di grande rilievo nella transizione ecologica. Tale possibilità risiede, tuttavia, nella capacità di formulare e realizzare valide strategie di governo e di gestione che guardino all'esterno oltre che all'interno dei perimetri delle aree protette per ricercare opportunità relazionali con l'insieme degli attori chiave del più ampio sistema territoriale che siano orientati ad agire concretamente per realizzare la sostenibilità.

Alla luce della visione sistemica, il tradizionale dilemma conservazione/valorizzazione che ha a lungo frenato il potenziale dei parchi e delle aree protette, si dissolve nella definizione di strategie di valorizzazione che facciano leva sulla conservazione stessa, riconoscendo nel conservato equilibrio ecosistemico del sito il valore di 'testimonianza di civiltà'. Emerge, così, il *valore culturale* dei parchi e delle aree protette quali testimonianze vive 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.

ne 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.

*Le aree protette come modelli di sviluppo sostenibile nella transizione ecologica* – nuova edizione ampliata e aggiornata del volume *Gestione e valorizzazione delle aree protette in ottica sistemica di sostenibilità* – si colloca nell’ambito di un percorso di riflessione avviato con uno studio sulla valorizzazione del patrimonio culturale, materiale, naturale e immateriale, che chi scrive ha avuto il privilegio di condividere con eminenti Studiosi, quali i Professori *Gaetano M. Golinelli*, *Sergio Barile* e *Massimo Montella*. Una condivisione che ha reso quello studio terreno di meditazione fertile e coinvolgente per lo studioso di management.

Per quanto c’è di valido nell’interpretazione proposta, sono senz’altro debitrice a loro ma, soprattutto, al mio Maestro, il Professore Sergio Barile, solido riferimento nel mio percorso accademico e fonte inesauribile di stimoli per una indagine scientifica capace di coniugare ampiezza e varietà prospettica con la profondità del pensiero.

Importante altresì l’esperienza vissuta, sin dai momenti di progettazione, nell’ambito del Corso di Laurea in *Gestione e Valorizzazione delle Risorse Agrarie e delle Aree Protette* e del Corso di Laurea Magistrale in *Innovazioni per le Produzioni Agrarie Mediterranee* del Dipartimento di Farmacia dell’Università di Salerno. Un prezioso confronto con i Colleghi del Comitato Tecnico Ordinatore, con le rappresentanze di Enti, Imprese e Ordini professionali del Comitato di indirizzo e, in particolare, con la Professoressa Rita Patrizia Aquino, accomunate dalla visione della necessità di un impegno scientifico multi-disciplinare per la valorizzazione della ricchissima dotazione di patrimonio naturalistico del nostro Paese, di cui i parchi e le aree protette costituiscono una componente centrale.

L’auspicio è che questo lavoro possa offrire un contributo in tale direzione.

Campus Unisa, dicembre 2021

Marialuisa Saviano



## 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 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>.

---

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*, 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, 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", *Culture della sostenibilità*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-63; Scalia, M., Angelini, A., Farioli, F., Mattioli, G.F., Ragnisco, O., Saviano, M., "An Ecology and Economy Coupling Model. A global stationary state model for a sustainable economy in the Hamiltonian formalism", *Ecological Economics*, Vol. 172, 2020, 106497, pp. 1-9. Significativo, in ambito scientifico, il contributo, a livello internazionale e nazionale, della *Scienza della Sostenibilità*. Cfr. [www.scienzasantenibilita.org](http://www.scienzasantenibilita.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, pp. 1-6; Ciasullo, V.M., Troisi, O., "Sustainable value creation in SMEs: A case study", *The TQM Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 44-61, 2013; 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, pp. 239-246; van Kerkhoff, L., "Developing integrative research for sustainability science through a complexity principles-based approach", *Sustainability Science*, Vol. 9, No. 2, 2014, pp. 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 Gummeson 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

Il termine ‘sostenibile’, teso a qualificare, in modo generico, la condizione 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>.

---

frame of a systems perspective”, in K. Marsden (Ed.), *The Sage Handbook of Nature*, pp. 10-37, SAGE, London, 2018.

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

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

<sup>7</sup> Una 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, pp. 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: Transi-*

Questa varietà di definizioni genera una certa vaghezza nell'uso del termine 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<sup>12</sup>. 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>13</sup>. A ben vedere, il concetto di sostenibilità alla base del Rapporto Brundtland<sup>14</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>15</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 svilup-

---

*tion and Transformations in Environmental Policy* (pp. 43-74), MIT Press, Cambridge, 2009.

<sup>12</sup> Cfr. Barile, S., Saviano, M., Caputo, F., Cosimato, S., "Complessità e sostenibilità negli studi di management: il contributo della prospettiva sistemica e dell'ASI", in AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, Rogiosi Editore, 2020, pp. 674-699.

<sup>13</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>14</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, p. 43.

<sup>15</sup> Brundtland, G.H., *Il futuro di noi tutti*, cit., p. 38.

po, 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>16</sup>.

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>17</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>18</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>19</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>20</sup>.

---

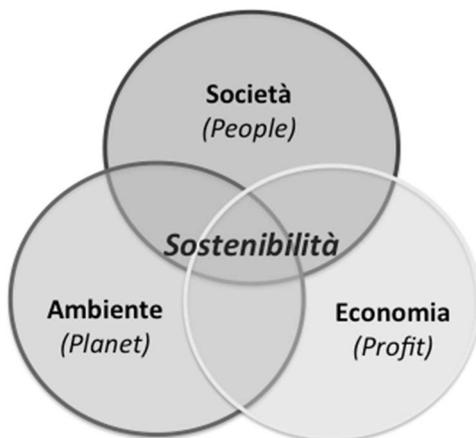
<sup>16</sup> Cfr. Del Giudice, M., Khan, Z., De Silva, M. Scuto, V., Caputo, F., Carayannis, E., "The micro-level actions undertaken by owner-managers in improving the sustainability practices of cultural and creative Small and Medium Enterprises: a UK-Italy Comparison". *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 38, No. 9, 2017, pp. 1396-1414.

<sup>17</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, pp. 683-695.

<sup>18</sup> Cfr. Elkington, J., "Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, Vol. 36, No. 2, 1994, pp. 90-100.

<sup>19</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", *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 8, No. 3, 2006, pp. 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* (pp. 82-103). Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2007.

<sup>20</sup> Ci si è orientati, così, verso la definizione di un insieme più ampio di parametri del

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

Fonte: Adattamento da 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>21</sup>.

---

benessere che include elementi di valutazione della dimensione sociale e di quella ambientale del progresso, oltre a quella economica. Sono trascorsi più di dieci anni dall'introduzione del concetto di Benessere Equo e Sostenibile (BES), nei corso dei quali le diverse edizioni del Rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (BES), curate dall'Istat, offrono rappresentazioni integrate dei principali fenomeni sociali, economici e ambientali che caratterizzano l'evoluzione del nostro Paese, assumendo come punto di partenza la multidimensionalità del benessere e analizzando un ampio numero di indicatori rispetto al tradizionale riferimento al PIL. Cfr. I [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)).

<sup>21</sup> Sulla necessità di una visione sistemica della sostenibilità, cfr. Clayton, T., Radcliffe,

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 e l'Agenda 2030

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>22</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.

---

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, pp. 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.

<sup>22</sup> Cfr. <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

Figura 1.2. – L’impianto degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2030



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>23</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 po-

<sup>23</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, pp. 121-134.

nendo numerosi *trade-off* nelle scelte strategiche, di cui tener conto<sup>24</sup>. I modelli 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>25</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

---

<sup>24</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, 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, pp. 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., Polese F. (Eds.), *Social dynamics in a systems perspective*, New Economic Windows Book Series, Springer International Publishing, 2017, pp. 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>25</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, pp. 1378-1388.

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 *accountability*. 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>26</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*.

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*).

---

<sup>26</sup> Golinelli G.M., Volpe L., *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*. Cedam, Padova, 2012, pp. 4-5.

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

L'apparente gioco di parole che distingue i due insiemi di risposte evidenzia atteggiamenti profondamente diversi rispetto al problema della sostenibilità, 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 imprese*

Comunemente, le iniziative e le 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 sostanzialmente. 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, pp. 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, pp. 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