

Dipartimento  
di Scienze Politiche

Corso di Laurea Magistrale in Relazioni Internazionali

Cattedra di **Geografia Politica**

LE GEOGRAFIE DELLA CORPORATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY COME  
OPPORTUNITA' DI SVILUPPO  
SOSTENIBILE IN AFRICA: CASI A  
CONFRONTO.

**Chiar.mo Prof. Alfonso Giordano**

---

RELATORE

**Chiar.mo Prof. Giuseppe Scognamiglio**

---

CORRELATORE

**Priscilla Caponera**

636662

---

CANDIDATO

Anno Accademico **2019/2020**

*A Paola, Roberto e Daniele,*

*siete la mia più grande ricchezza.*

# INDICE

INTRODUZIONE .....	4
<b>1. IL CONCETTO DI SVILUPPO SOSTENIBILE DALLE CONFERENZE INTERNAZIONALI AI VARI LIVELLI DI GOVERNANCE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Sostenibilità nel diritto internazionale .....	7
1.1.1 Il Rapporto Brundtland e la definizione di “Sviluppo sostenibile” .....	8
1.1.2 Lo sviluppo sostenibile nelle Convenzioni dell’ILO: Il concetto di <i>decent work</i> .....	13
1.1.3 Tappe fondamentali a livello internazionale: da Stoccolma all’Accordo di Parigi .....	17
1.2 Sostenibilità nel diritto europeo .....	24
1.3 Sostenibilità nel diritto italiano .....	27
<b>2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): ASPETTI STRATEGICI E MODELLI DI ANALISI</b>	<b>31</b>
2.1 Storia della Corporate Social Responsibility tra il XIX° e XX° secolo .....	31
2.2 Teorici della Corporate Social Responsibility: tra dottrine e definizioni .....	33
2.2.1 Teoria neoclassica vs Teoria istituzionalista: prospettive a confronto .....	40
2.3 Modelli teorici e strategie nella Responsabilità Sociale d’Impresa .....	42
2.4 Corporate governance e <i>soft law</i> .....	46
2.5 Gli strumenti della Corporate Social Responsibility .....	51
2.5.1 Strumenti normativi e standard internazionali .....	53
<b>3. STAKEHOLDER E CSR IN AFRICA .....</b>	<b>58</b>
3.1 Tra sviluppo e innovazione: il caso Eni .....	58
3.2 Eni nello sviluppo sostenibile e nella crescita delle comunità africane: esperienze significative .....	61
3.2.1 Angola .....	61
3.2.2 Repubblica Democratica del Congo .....	63
3.2.3 Ghana .....	66
3.2.4 Nigeria .....	68
3.2.5 Algeria, Mozambico e Tunisia .....	70
<b>4. RESPONSABILITA’ SOCIO-TERRITORIALE E SVILUPPO SOSTENIBILE: MNCs IN AFRICA .....</b>	<b>73</b>
4.1 Human Development e modelli di sviluppo sostenibile .....	73
4.2 MNCs e CSR nei paesi africani: vantaggi e sfide .....	78
4.2.1 Nigeria: il gigante dai piedi di argilla .....	80
4.2.1.1 Industria petrolifera e CSR in Nigeria .....	82
4.2.1.2 Costi ambientali del settore petrolifero in Nigeria .....	89
4.2.1.3 MNCs nel Delta del Niger: impatto sulle comunità locali .....	91
4.2.2 Sudafrica: il paese arcobaleno .....	93
4.2.2.1 MNCs del settore estrattivo in Sudafrica .....	95
4.2.3 Repubblica Democratica del Congo: conflittualità e business nel cuore dell’Africa .....	98
CONCLUSIONI .....	102
BIBLIOGRAFIA .....	104
RINGRAZIAMENTI .....	108

## INTRODUZIONE

Il seguente elaborato ha come oggetto le strategie di *Corporate Social Responsibility* (CSR) messe in campo dalle multinazionali del settore energetico ed estrattivo che operano nei Paesi in via di sviluppo; in particolar modo verrà analizzato il caso di diversi paesi africani.

La scelta dei paesi in via di sviluppo, in particolare del continente africano, è stata dettata da volontà di comprendere se e come le differenze geografiche, politiche, sociali, economiche, culturali e religiose possano in gran parte influire nella definizione di piani d'azione per la CSR.

L'obiettivo è, attraverso la comparazione di diverse iniziative adottate dalle imprese multinazionali in Africa, di definire quali si siano rivelate effettivamente vincenti, positive e fruttifere per le popolazioni locali rispetto a quelle che, al contrario, hanno prodotto benefici praticamente nulli o addirittura hanno aggravato la già palese criticità di determinati contesti.

Partendo dal presupposto per cui si parla di CSR nel momento in cui le imprese riconoscono di avere una responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente in cui operano e che tale responsabilità vada oltre il semplice aspetto economico, questo lavoro cercherà di mettere in luce tale concetto, traslando la sua applicazione in contesti geopolitici particolarmente sensibili, caratterizzati da estrema e diffusa povertà, forte instabilità politica e una crescita demografica pressoché esponenziale.

A questi problemi si aggiunge un fattore da considerare con attenzione, lo *'youth bulge'* che ci permette di comprendere la situazione di esplosività in determinati contesti; consideriamo che queste popolazioni hanno, ad esempio nel caso di specie, un'età mediana che non supera i 19 anni<sup>2</sup>.

Ovviamente l'impossibilità di questi paesi di riuscire ad assorbire *in toto* o in gran parte l'ingente forza lavoro che hanno a disposizione, unitamente alla frustrazione provata da questi giovani nel non poter partecipare attivamente e non riuscire ad acquisire dei ruoli sociali all'interno della società in cui vivono spinge queste stesse masse di giovani frustrati e insoddisfatti a dar vita a frequenti momenti di conflittualità e forme violente di protesta.

La difficoltà estrema di questa condizione, di contro, non trova poi una risoluzione nelle azioni di governi deboli, instabili e senza strumenti adatti per combattere questi fenomeni; ecco come in contesti di questo tipo si rende necessario il supporto e l'aiuto di corpi esterni, internazionali ed economici al fine di sfruttare nella forma più positiva possibile il potenziale non totalmente espresso di queste popolazioni.

Il mondo economico, mediante le imprese, ha dato un apporto fondamentale in questo senso sviluppando, mediante l'espedito della Responsabilità Sociale d'Impresa (o CSR) delle iniziative e dei progetti

---

<sup>1</sup> Con il termine *'youth bulge'* si intende la situazione in cui la piramide demografica ha un rigonfiamento alla base, segno del fatto che le fasce di popolazione più giovane costituiscono una maggioranza rispetto alle altre generazioni. Più nello specifico si può parlare di *'youth bulge'* quando la fascia di età compresa tra i 15 e i 24 anni supera il 20% della popolazione totale e quella tra 0 e 14 anni supera il 30%. Si pensi al fatto che nell'arco di 30 anni (tra il 1970 e il 2000) quasi l'80% dei conflitti sono scoppiati in paesi dove metà della popolazione aveva un'età al di sotto dei 30 anni. Inoltre, secondo i dati raccolti dal *Population Action International*, su 67 paesi dove si può parlare di *'youth bulge'*, 60 sono attualmente colpiti da violenti conflitti; sono tutti paesi dove due terzi della popolazione ha un'età al di sotto dei 30 anni e solo il 6-7% della popolazione ha un'età superiore ai 60 anni.

<sup>2</sup> <https://www.aspeninstitute.it/system/files/inline/Golini%20n.%2044.pdf>.

spiccatamente filantropici con lo scopo di generare uno sviluppo, non solo economico ma anche sociale, per le comunità locali.

Alla luce di questa premessa, l'elaborato è stato svolto seguendo lo schema così definito:

Il primo capitolo affronta la tematica dello sviluppo sostenibile e cerca di comprendere come e quando sia nata la necessità di includere nell'agenda internazionale un'attenzione più profonda verso determinate tematiche che potremmo definire di 'responsabilità sociale'.

Un primo *excursus* storico-normativo permetterà di delineare il concetto di sostenibilità dalla nascita, con il rapporto Brundtland, passando per la molteplicità di conferenze e convezioni sviluppate sul tema da parte di organismi internazionali come le Nazioni Unite e l'ILO che hanno permesso di mettere a fuoco il tema e analizzarlo nella sua piena trasversalità.

Contestualmente si passerà dall'analisi dello sviluppo sostenibile a livello internazionale ed europeo focalizzando l'attenzione sul mutamento avvenuto nel tempo nella formulazione dei diversi piani d'azione comunitari, nella modifica dei trattati vigenti e nelle diverse comunicazioni della Commissione; si vedrà come le molteplici esigenze e cambiamenti socio-economici abbiano necessariamente portato, prima la Comunità Europea e poi l'Unione Europea, a stabilire delle linee guida per i paesi e per le imprese in chiave di sostenibilità e sviluppo.

Infine l'ultimo livello analizzato sarà quello italiano, partendo dalla ricerca nella nostra Costituzione di elementi riconducibili allo sviluppo sostenibile, valutando le proposte e i disegni di legge nati in tal senso e le sentenze costituzionali che hanno affermato la presenza del concetto all'interno della normativa nazionale.

Il secondo capitolo ha lo scopo di determinare cosa significhi per una realtà economica dirsi pienamente responsabile dal punto di vista sociale, si vaglieranno i 'perché' e le motivazioni che spingono le imprese ad agire in modo attentamente responsabile verso gli stakeholder di riferimento e i mezzi con cui poter mettere in atto tali comportamenti.

Partendo dalla ricerca dei primi esempi di *Corporate Social Responsibility* nella storia dell'uomo, si cercherà di carpire gli elementi che nel tempo sono rimasti immutati rispetto a quelli che hanno subito cambiamenti in virtù delle contingenti necessità storiche.

Attraverso lo studio approfondito delle teorie che hanno contribuito a definire delle linee di pensiero comuni si ricercheranno criticità e punti di forza del '*Multi-stakeholder approach*' di Freeman e della '*Shareholder value theory*' di Friedman.

Il successivo passo sarà quello di valutare all'atto pratico gli strumenti che tutt'oggi contribuiscono a far sì che le imprese possano mettere in atto comportamenti socialmente responsabili verso i loro portatori di interessi; si passerà dalla descrizione di mezzi come le *Guidelines* per le multinazionali formulate dall'OCSE, ad espedienti come i vari Bilanci Sociali, Codici di condotta etica per concludere con tipologie di standard, quali, ad esempio: ISO 14001, SA 8000, AA 1000, ISO 26000.

Il terzo capitolo tratterà il caso studio riferito all'esperienza di una multinazionale italiana attiva nel settore energetico e operante nei paesi in via di sviluppo, in particolar modo in Africa, anche attraverso numerosi progetti e iniziative di CSR.

La multinazionale in questione è l'Eni (Ente Nazionale Idrocarburi) che da quasi 70 anni è presente sul continente africano nelle modalità di esplorazione e produzione nei diversi giacimenti in cui possiede delle concessioni.

L'Eni opera in 16 paesi del continente africano e sviluppa in essi piani di crescita e miglioramento nella struttura economia e sociale; le diverse iniziative saranno analizzate nel dettaglio per ogni stato e a queste si aggiungeranno i risultati ottenuti, sia a livello empirico valutando costi ed estensione delle iniziative sulla popolazione, sia attraverso alcune testimonianze di beneficiari degli stessi progetti, appartenenti alle differenti comunità locali.

Si noterà la forte trasversalità delle iniziative messe in campo agendo a 360° gradi.

In tal modo l'Eni ha saputo agire con profitto in contesti problematici mediante l'attività di CSR: dall'ambito igienico-sanitario a quello occupazionale, dall'implementazione, con mezzi e formazione, del settore agricolo, dove gran parte della popolazione in Africa è impiegata, all'educazione, e ancora nel campo della parità di genere.

Il quarto capitolo, infine, racchiude la prospettiva e la percezione locale circa la presenza e gli interventi delle multinazionali sul territorio.

Mentre la prima parte del capitolo ha un respiro più generale e valuta la complessità dell'agire in un continente come l'Africa, identificato nel suo complesso come un esteso *patchwork* di etnie, lingue, tribù e tradizioni, nella seconda parte è stata dedicata maggiore attenzione ai contesti specifici.

In particolare l'analisi ha preso in considerazione le attività di CSR delle multinazionali operanti nel settore energetico ed estrattivo e la loro presenza in tre paesi del continente africano: la Nigeria, il Sudafrica e la Repubblica Democratica del Congo.

La comparazione delle diverse realtà geopolitiche, economiche, storiche e sociali ha permesso di comprendere quali siano stati i contesti più fertili per le iniziative di CSR delle multinazionali, come tali contesti abbiano influito sulle aspettative della società civile nei confronti dei progetti delle multinazionali e quindi le modalità con cui le stesse, in modo quasi camaleontico, abbiano saputo adattarsi e operare sul territorio più o meno indisturbate.

# 1. IL CONCETTO DI SVILUPPO SOSTENIBILE DALLE CONFERENZE INTERNAZIONALI AI VARI LIVELLI DI GOVERNANCE

*“Quando le generazioni future giudicheranno coloro che sono venuti prima di loro sulle questioni ambientali, potranno arrivare alla conclusione che questi 'non sapevano': accertiamoci di non passare alla storia come la generazione che sapeva, ma non si è preoccupata”*

- Mikhail Sergeevich Gorbachev

## 1.1 Sostenibilità nel diritto internazionale

Il soddisfacimento dei bisogni e aspirazioni dell'uomo ha sempre costituito l'obiettivo primario dello sviluppo, in tutte le sue svariate forme.

Le società industriali e post-industriali hanno da sempre adottato un modello di sviluppo caratterizzato dal rapporto, non sempre armonioso, tra ambiente ed economia, privilegiando quest'ultima dimensione, a discapito della prima.

Fin dagli albori dell'umanità l'uomo ha dovuto plasmare e modellare la natura e l'ambiente per trovare una sistemazione in cui vivere e poter sviluppare le proprie attività, spesso scontrandosi anche con i limiti imposti dal territorio circostante.

L'esponenziale incremento demografico della specie umana (5 milioni di abitanti sulla terra, diecimila anni fa, oltre 7,5 miliardi ad ottobre 2019, e probabilmente il doppio entro la fine del XXI° secolo) e il contemporaneo forte aumento nell'uso delle risorse necessarie ad ogni individuo sono da sempre alla base della problematica dello sviluppo compatibile con l'ambiente.

Ma le prime avvisaglie di crisi di questo modello di 'sviluppo tradizionale' si sono riscontrate a partire dalla seconda metà del XX° secolo, quando sono contemporaneamente sorti due problemi rilevanti: l'aumento dell'urbanizzazione e della scala di produzione industriale, che ha generato gravi fenomeni di degrado ambientale e di inquinamento, e il progressivo esaurimento delle risorse non rinnovabili (su cui principalmente poggiava lo stesso modello di sviluppo tradizionale).

Questo modello di sviluppo, noncurante dei danni ambientali che provocava, non solo non ha permesso il raggiungimento di obiettivi virtuosi quali la diffusione del principio di equità sociale, l'eliminazione della piaga della povertà e la piena occupazione nelle società, ma allo stesso tempo ha amplificato fenomeni e disastri ambientali, su scala globale, generando danni irreparabili e conseguenze imprevedibili.

Per questa ragione a partire dagli anni 50 ha visto la luce un dibattito internazionale focalizzato sul legame tra la questione economica, quella socio-culturale e la tematica ambientale, e si è sentita la necessità di ideare un nuovo modello di sviluppo capace di garantire l'equilibrio tra queste componenti; tale modello è attualmente definito con il termine di 'Sviluppo sostenibile'.

### 1.1.1 Il Rapporto Brundtland e la definizione di “Sviluppo sostenibile”

Nel 1983, in seguito alla risoluzione 38/161 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite<sup>3</sup>, venne creata la *World Commission on Environment and Development (WCED)*<sup>4</sup>, una commissione indipendente con la finalità di ideare una ‘Agenda globale per il cambiamento’.

Il compito principale della Commissione fu quello di analizzare le concomitanti cause di crisi che legavano la questione ambientale a quella dello sviluppo economico, e nel contempo ideare delle strategie di progresso e modelli di azione per i paesi, da applicare entro l'anno 2000; l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, con la creazione di questa commissione riconosceva la portata globale dei problemi ambientali e la necessità di agire nell'interesse comune di tutte le nazioni attraverso l'adozione di politiche più sostenibili.

Tale commissione, che fu presieduta dalla premier norvegese Gro Harlem Brundtland<sup>5</sup>, nel 1987 pubblicò il rapporto ‘*Our Common Future*’, passato anche alla storia come Rapporto Brundtland.

Il rapporto si apriva con una considerazione che poneva le basi della teoria dello sviluppo sostenibile e ne dava una prima embrionale definizione:

“Ambiente e sviluppo non sono realtà separate, ma al contrario presentano una stretta connessione. Lo sviluppo non può infatti sussistere se le risorse ambientali sono in via di deterioramento, così come l'ambiente non può essere protetto se la crescita non considera l'importanza anche economica del fattore ambientale. Si tratta, in breve, di problemi reciprocamente legati in un complesso sistema di causa ed effetto, che non possono essere affrontati separatamente, da singole istituzioni e con politiche frammentarie. Un mondo in cui la povertà sia endemica sarà sempre esposto a catastrofi ecologiche d'altro genere. (...) L'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future.”<sup>6</sup>

Il rapporto, diviso in tre ampie sezioni, analizzava le sfide dell'umanità contestualmente all'impegno degli stati di promuovere ed attuare un modello di sviluppo sostenibile:

---

<sup>3</sup> La risoluzione 38/161, con la denominazione ‘*Processo di preparazione della prospettiva ambientale all'anno 2000 e oltre*’ andava ad individuare, oltre alla creazione della Commissione mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo, una serie di target, presenti all'art.8, su cui la stessa commissione avrebbe dovuto concentrarsi nella redazione del Rapporto, quali: proporre le strategie ambientali di lunga durata per realizzare uno sviluppo sostenibile all'anno 2000 e oltre; suggerire metodi per tradurre la preoccupazione per l'ambiente in cooperazione fra paesi in via di sviluppo e fra paesi in differenti fasi di evoluzione economica; considerare i metodi e i mezzi con cui la Comunità internazionale può affrontare più efficacemente le preoccupazioni ambientali, alla luce delle altre raccomandazioni nel relativo rapporto; contribuire a definire le percezioni comuni delle problematiche ambientali di lungo termine e degli sforzi necessari per affrontare con successo i problemi legati alla protezione e al miglioramento dell'ambiente, un piano d'azione a lungo termine per le decadi future e gli obiettivi per la Comunità mondiale.

<sup>4</sup> La commissione, composta da 21 membri, oltre ad analizzare il concetto di sviluppo sostenibile ha adottato procedure di apertura, con udienze e visite in vari paesi come Canada, Giappone, Norvegia, Brasile, Indonesia, Unione Sovietica e Zimbabwe. La serie di catastrofi come Bhopal, Chernobyl e Reno verificatesi durante la ‘vita’ della Commissione ha contribuito a cristallizzare il piano di lavoro.

<sup>5</sup> Gro Harlem Brundtland è una politica norvegese, attiva sul fronte ambientalista; nel 1981 divenne la prima premier donna del governo norvegese mantenendo la carica a capo dell'esecutivo per i successivi 10 anni.

<sup>6</sup> Rapporto ‘*Our Common Future*’, World Commission on Environment and Development, 1987. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>



## Parte I - Preoccupazioni comuni

Un futuro minacciato;  
Verso uno sviluppo sostenibile;  
Il ruolo dell'economia internazionale.

## Parte II - Sfide collettive

Popolazione e risorse umane;  
Sicurezza alimentare: sostenere le potenzialità;  
Specie ed ecosistemi: risorse per lo sviluppo;  
Energia: scelte per l'ambiente e lo sviluppo;  
Industria: produrre più con meno;  
Il problema urbano.

## Parte III - Sforzi Comuni

Gestione dei beni comuni internazionali;  
Pace, sicurezza, sviluppo e ambiente;  
Verso un'azione comune.

Di seguito, venivano poi definiti 22 nuovi principi che avrebbero dovuto guidare l'azione degli stati verso uno sviluppo e delle strategie sostenibili; agli stessi veniva inoltre raccomandato di recepire tale rapporto tanto nel framework normativo nazionale quanto in quello internazionale, tramite accordi di tipo coercitivo, ammettendo implicitamente l'inadeguatezza di istituzioni preesistenti, globali, create ad hoc operanti mediante strumenti di *soft law*.

Ai governi veniva poi chiesto di seguire 8 obiettivi cruciali e interdipendenti fra loro, stabiliti dalla commissione, quali:

- a) ripresa della crescita economica;
- b) miglioramento della qualità della crescita;
- c) conservazione e il miglioramento delle risorse naturali;
- d) mantenimento di un livello demografico sostenibile;
- e) riorientamento della tecnologia e migliore gestione del rischio;
- f) integrazione di obiettivi riguardanti l'ambiente e l'economia nei processi decisionali;
- g) ridefinizione delle relazioni economiche internazionali in chiave sostenibile;
- h) rafforzamento della cooperazione internazionale.

Concretamente le strategie d'azione messe in campo dal Rapporto Brundtland hanno visto applicati alcuni fondamenti dell'attuale modello di sviluppo sostenibile, come ad esempio il principio 'usa e getta' sostituito dal più sostenibile 'dalla culla alla tomba', con alla base l'idea di preferire l'utilizzo di prodotti maggiormente durevoli, aventi cioè un ciclo di vita più esteso, e riciclabili.

Oppure è il caso di citare il passaggio ove si indica la necessità di utilizzo delle fonti energetiche rinnovabili, uno sviluppo tecnologico improntato all'uso efficiente dell'energia infine il trasferimento di risorse tecnologiche e finanziarie verso i paesi in via di sviluppo, con lo scopo di colmare il gap tra il Nord e il Sud del mondo.

L'attenzione viene posta poi su un enunciato, che negli anni successivi avrebbe preso piede nelle diverse convenzioni e dichiarazioni internazionali a tema sviluppo sostenibile, ossia quello del '*polluter pays principle*'<sup>7</sup> (chi inquina paga), secondo cui l'uso di risorse non sostenibili (minerali e combustibili fossili) diviene più costoso per gli stati, rispetto al ricorso a fonti meno inquinanti e rinnovabili.

L'elemento più innovativo nel discorso della Commissione, però, è sicuramente il legame analizzato fra la povertà, l'emarginazione sociale, l'accesso limitato ed iniquo alle risorse naturali con il degrado ambientale e il mantenimento della pace e sicurezza nei diversi contesti.

Risulta evidente come un ambiente che si presenta come degradato e depauperato non possa essere la base ideale né per uno sviluppo durevole e accettabile né tantomeno per il mantenimento di condizioni di vita minimamente soddisfacenti per una comunità.

Lo sviluppo sostenibile, al netto dell'analisi del Rapporto Brundtland, caratterizza un modello che si prefigge tra i fini ultimi: il mantenimento quantitativo e qualitativo delle risorse naturali disponibili, il miglioramento della qualità di vita nei diversi ecosistemi, per ultima la diffusione di una prosperità che sia sempre crescente e comunque secondo principi di equità e giustizia.

Con l'affermarsi di questo principio innovativo della sostenibilità le politiche ambientali nazionali e internazionali hanno superato quella visione strettamente difensiva e di contrapposizione rispetto allo sviluppo senza limitazioni che le contraddistingueva, per aprirsi verso un processo di politiche più proattive, mirate ad attivare strumenti per l'integrazione tra ambiente, sviluppo economico e contesto sociale.

Gli elementi che definiscono lo sviluppo sostenibile si possono perciò riassumere in: visione di lungo termine, partecipazione di tutti, equità intergenerazionale e intragenerazionale, infine approccio olistico allo sviluppo economico, sociale ed ambientale.

La visione di lungo termine è forse la più evidente che si evince dalla definizione del Rapporto Brundtland.

Il riferimento alle generazioni future richiama l'attenzione non solo sulla prossima generazione ma anche a quelle successive, espandendo l'orizzonte temporale di pianificazione e valutazione.

Tale visione richiede, quindi, di riconsiderare i diversi processi sociali, economici e ambientali, per cui l'intervallo temporale di 5 o 10 anni, utilizzato di norma non risulta essere più sufficiente, prendendo perciò in considerazione lassi temporali maggiori, ad esempio, di 25 - 50 anni.

---

<sup>7</sup> Il principio in questione è stato oggetto di una direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio, nello specifico la Direttiva 2004/35/CE sulla Responsabilità ambientale in materia di prevenzione e riparazione del danno ambientale, dove sono stati definiti i concetti di 'danno ambientale' e 'responsabilità ambientale', con la conseguente illustrazione non solo degli ambiti di applicazione ed eccezione della direttiva, ma anche degli strumenti di precauzione e riparazione da attuare.

Con riferimento al carattere di partecipazione, è chiaro come all'interno del modello che si sta descrivendo siano attivi una pluralità di soggetti (pubblici, privati e sociali) spesso con interessi divergenti, e non di rado confliggenti.

Diventa quindi necessario azzerare le situazioni di scontro e attivare una cooperazione tra stakeholder sempre più costante e solida; possiamo da ciò dedurre che lo sviluppo sostenibile è intrinsecamente uno sviluppo partecipato e inclusivo.

Sempre nella definizione vengono implicitamente affermate due tipologie di equità, quella intragenerazionale, capace di definire la parità di accesso alle risorse (economiche, socio-culturali e ambientali) da parte di tutti i cittadini del pianeta nello stesso momento, e quella intergenerazionale, che sancisce le stesse pari opportunità ma per le successive generazioni.

L'approccio olistico definisce una visione globale nella pianificazione e valutazione del modello di sviluppo, garantisce un'attenzione particolare alla dimensione del benessere sociale, ecologico ed economico, alla velocità di cambiamento dei sistemi e alle loro componenti, infine considera gli effetti derivanti dall'interazione fra le diverse parti.

La regola dello sviluppo sostenibile che si può sintetizzare a questo punto è quella delle tre 'E': Ecologia, Economia, Equità.

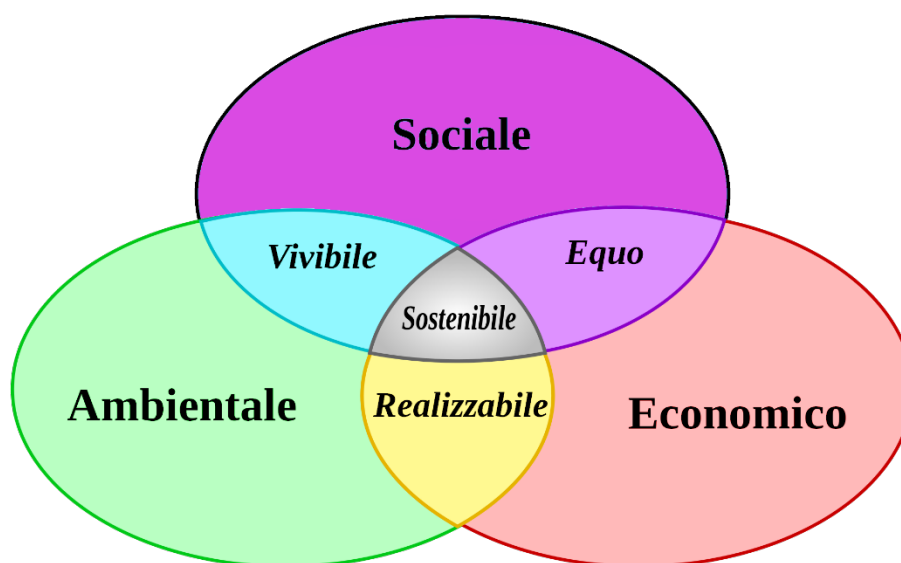


Figura 1: Diagramma di Venn dello sviluppo sostenibile, risultante dall'intersezione delle tre dimensioni che lo compongono. Fonte: "Sviluppo Sostenibile: le implicazioni sociali, ambientali ed economiche", 15 marzo 2017. <https://www.informazioneambiente.it/sviluppo-sostenibile/>

Come si evince dalla Figura 1, i tre elementi di sviluppo, rispettivamente sociale, economico e ambientale devono coesistere ed equilibrarsi al fine di promuovere un modello ideale di sviluppo sostenibile; in mancanza di uno di questi elementi, infatti, verrebbe definito uno sviluppo in un'ottica che potrebbe essere meramente socio-economica, ecologica o conservazionista, a seconda delle due dimensioni che verranno privilegiate.

L'equilibrio ricercato tra le tre dimensioni è chiaramente un equilibrio dinamico, messo continuamente in discussione dagli interessi e le *mission* dei diversi soggetti internazionali e locali (pubblici, sociali e privati).

Molteplici sono state nel tempo le definizioni che si sono aggiunte a quella fornita dal Rapporto Brundtland; nel 1994 l'*International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI)*<sup>8</sup> dava una propria definizione di sviluppo sostenibile, contenente l'implicita interrelazione tra le tre dimensioni già citate (ambientale, sociale ed economica) in questi termini:

“Sviluppo che offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l'operabilità dei sistemi naturali, edificato e sociale da cui dipende la fornitura di tali servizi”.

Nel 1991 Herman Daly<sup>9</sup>, un docente universitario, noto per essere uno dei maggiori economisti ecologici ha definito lo sviluppo sostenibile, collegandolo a tre condizioni: “il tasso di utilizzo delle risorse rinnovabili non deve essere superiore al loro tasso di rigenerazione, le sostanze inquinanti e scorie presenti nell'ambiente non devono superare la capacità di carico dell'ambiente stesso, lo stock di risorse non rinnovabili deve restare costante nel tempo”.

Anche a livello europeo, nel 1992 con il trattato di Maastricht, per la prima volta compare all'interno di un trattato comunitario il termine ‘sviluppo sostenibile’; in particolare all'art.2<sup>10</sup>:

*“(Sustainable development is) a harmonious and balanced development of economic activities, sustainable and non-inflationary growth respecting the environment”.*

Fra le diverse interpretazioni date, anche il Forum delle città europee, con la sua campagna conosciuta con il nome di ‘*European Sustainable Cities*’, ha citato nel suo ‘*Report of the expert group on the urban Environment*’ del 1996 una definizione di sviluppo sostenibile, già presente nelle dichiarazioni del 1991 di tre organismi internazionali quali la *World Conservation Union*, *UN Environment Programme* e *World Wide Fund for nature* (WWF), affermando che:

“Sviluppo sostenibile significa migliorare la qualità della vita restando all'interno della capacità di carico degli ecosistemi a supporto della vita stessa”.

Mentre nel 2001 è stato l'UNESCO a incorporare tale concetto all'interno di un suo documento ufficiale, ossia la Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, dimostrando la pluridisciplinarietà del tema e affermando agli artt.1-3 che:

“La diversità culturale è necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura (...) la diversità culturale è una delle radici dello sviluppo inteso non solo come crescita economica, ma anche come un mezzo per condurre una esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale”.

---

<sup>8</sup> International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI) è un'associazione fondata nel 1990 presso la sede ONU a New York, costituita da più di 1200 enti locali impegnati nel costante perseguimento della sostenibilità a livello urbano. Durante la Conferenza di Rio nel 1992 ha introdotto, accanto all'Agenda21, l'Agenda21 Locale, con lo scopo di promuovere e diffondere maggiormente gli obiettivi di sostenibilità definiti a Rio a livello, appunto, locale.

<sup>9</sup> In quanto membro del Dipartimento Ambientale della Banca Mondiale ha contribuito a mettere a punto una guida di riferimento alla politica dello sviluppo sostenibile, da perseguire a livello nazionale tramite gli stati, e globale attraverso le organizzazioni internazionali.

<sup>10</sup> Secondo l'art.2 del trattato di Maastricht: “La Comunità ha il compito di promuovere, mediante l'instaurazione di un mercato comune e di un'unione economica e monetaria e mediante l'attuazione delle politiche e delle azioni comuni di cui agli articoli 3 e 3A, uno sviluppo armonioso ed equilibrato delle attività economiche nell'insieme della Comunità, una crescita sostenibile, non inflazionistica e che rispetti l'ambiente, un elevato grado di convergenza dei risultati economici, un elevato livello di occupazione e di protezione sociale, il miglioramento del tenore e della qualità della vita, la coesione economica e sociale e la solidarietà tra gli Stati membri.

### 1.1.2 Lo sviluppo sostenibile nelle Convenzioni dell'ILO: Il concetto di *decent work*

L'*International Labour Organization* (ILO) nasce nel 1919, durante la Conferenza di Parigi che sancì la fine della Prima guerra mondiale, con lo scopo di promuovere il lavoro dignitoso, svolto in condizioni di libertà, uguaglianza e sicurezza, i diritti dei lavoratori ed una migliore protezione sociale.

Lo status è quello di agenzia delle Nazioni Unite, con partecipazione tripartita: i rappresentanti dei governi, degli imprenditori e dei lavoratori, mediante l'istituto dei sindacati, che stabiliscono di concerto e nella piena inclusività dei processi decisionali le politiche ed i programmi dell'Organizzazione.

L'ILO è l'organismo internazionale responsabile della definizione e dell'attuazione delle norme internazionali e standard che riguardano la tematica del lavoro; con i suoi 186 Stati membri, l'ILO si prefigge di garantire che le norme del lavoro e i corrispettivi diritti siano promossi, rispettati e tutelati, sia nei principi che nella pratica<sup>11</sup>.

Nel 1944, in corrispondenza della fine della Seconda guerra mondiale, i membri dell'ILO ribadirono i loro obiettivi attraverso la 'Dichiarazione di Filadelfia'<sup>12</sup>, in cui si affermava che il lavoro non fosse una merce e si definivano i diritti umani ed economici di base seguendo il principio secondo cui "la povertà, ovunque esista, è pericolosa per la prosperità di tutti".

Dal 1990 la produzione mondiale è più che triplicata, nonostante questo dato, a ciò non ha seguito uno sviluppo a livello di implementazione del concetto e disponibilità di lavori dignitosi e normo pagati.

Soprattutto dopo la crisi finanziaria ed economica del 2008 il numero dei disoccupati a livello mondiale è aumentato vertiginosamente, insieme a tutti coloro che lavorano, ma in condizioni precarie; dai 170 milioni di disoccupati nella fase pre-crisi del 2008, si è toccata la punta dei 206 milioni solo nel 2014, mentre la disoccupazione giovanile è arrivata nel 2013 a 74,5 milioni.

La successiva fase di relativo miglioramento a livello economico globale non è stata comunque in grado di soddisfare le aspettative circa il raggiungimento di miglior livelli occupazionali, infatti ad un'espansione dei volumi economici non ha fatto seguito una maggiore realizzazione e un avanzamento nelle opportunità lavorative offerte, tanto a livello qualitativo che quantitativo.

L'ILO ha stimato che per tenere il passo con la crescita della popolazione in età lavorativa sarebbe stato necessario un intervento dei diversi governi che, globalmente e contemporaneamente, avrebbe comportato la creazione di 300 milioni di posti in più di lavoro<sup>13</sup> rispetto a quelli attuali.

Depauperamento e degrado ambientale hanno portato a passi indietro rispetto ai molteplici risultati raggiunti nell'ambito dello sviluppo e riduzione della povertà, conquistati nei decenni passati, mettendo così alla luce quel legame di interdipendenza tra prosperità lavorativa, crescita sostenibile e inclusiva e un ecosistema sano e in una condizione di equilibrio.

---

<sup>11</sup> Le Convenzioni ILO normalmente contengono delle clausole definite *souplesse* ossia il riconoscimento di una discrezionalità relativa per gli stati membri riconosciuti come paesi in via di sviluppo, nell'adempimento di standard minimi richiesti.

<sup>12</sup> Il documento prende il nome di 'Dichiarazione riguardanti gli scopi e gli obiettivi dell'Organizzazione internazionale del Lavoro' [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms\\_151915.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_151915.pdf).

<sup>13</sup> La stima di questo dato è stata presentata nel documento ILO denominato 'Patto Globale per l'Occupazione' del 2009.

È chiaro allora come una crescita economica che prevede la creazione di posti di lavoro è inserita in un più ampio circolo virtuoso che, tra le varie conquiste, riesce anche a promuovere uno sviluppo sostenibile.

Ad avvalorare questa tesi è stato l'ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, che nel 2000 ha affermato come una delle otto vie preferibilmente percorribili per sconfiggere la piaga della povertà e dello sviluppo economico iniquo sia “sviluppare strategie che diano ai giovani nel mondo l'opportunità di trovare un lavoro dignitoso”.

Il lavoro dignitoso infatti appare come una valida soluzione a molteplici priorità dell'agenda economica, sociale e politica, a livello globale; tale condizione porterebbe ad una globalizzazione più equa, più giusta e maggiormente inclusiva.

Poiché l'attuale modello di sviluppo economico non produce sufficienti posti di lavoro, la crescita dovrebbe essere ripensata così da garantire opportunità di lavoro dignitoso, specialmente per i giovani e ancora un abbattimento della povertà, dal momento che un lavoro dignitoso rappresenta la strada maestra per uscire dalla condizione di disagio economico, senza considerare poi la maggiore inclusione sociale che ne deriverebbe, poiché verrebbero garantite pari opportunità ed eradicare le diverse forme di discriminazione, così da sfruttare le capacità di tutti ed offrire al contempo le medesime opportunità.

Con la ‘Dichiarazione ILO sui principi e diritti fondamentali del lavoro’<sup>14</sup>, carta costitutiva dell'ILO, siglata a Ginevra nel 1998, sono state tracciate delle linee guida per affrontare le sfide che la mondializzazione ci ha posto; partendo dalla considerazione secondo cui la crescita economica è essenziale ma non sufficiente a garantire un giusto progresso sociale, eliminazione della povertà e una redistribuzione equa delle ricchezze e dei benefici, vengono tracciati quattro ‘*Core labour standard*’<sup>15</sup> come fondamento dell'azione e strategie messe in campo dagli stati: libertà sindacale e diritto alla contrattazione collettiva, eliminazione del lavoro forzato e minorile, abolizione delle discriminazioni in materia di impiego o professione.

Nel 1999 il Direttore Generale dell'ILO, Juan Somavia, ha presentato davanti alla Conferenza Internazionale del Lavoro il Rapporto ‘*Decent Work*’<sup>16</sup> all'interno del quale si affermava per la prima volta che:

“Oggi l'obiettivo primario dell'ILO è garantire che tutti gli uomini e le donne abbiano accesso ad un lavoro produttivo, in condizioni di libertà, uguaglianza, sicurezza e dignità umana”.

Con questo rapporto nasceva il concetto di lavoro dignitoso, ripreso successivamente nelle diverse dichiarazioni e conferenze internazionali.

Con il termine ‘lavoro dignitoso’ si riassumono quindi le aspirazioni delle persone riguardo la propria vita lavorativa: avere la possibilità di accedere ad un lavoro e ad avere una giusta retribuzione in proporzione alla complessità del lavoro svolto e alle ore completate, essere messi a conoscenza e godere dei propri diritti in

---

<sup>14</sup> Per consultare la Dichiarazione ILO [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms\\_151918.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/publication/wcms_151918.pdf).

<sup>15</sup> Definiscono norme e principi internazionali che fissano standard minimi di tutela sentiti dalla comunità Internazionale come necessari per fornire ai lavoratori delle condizioni umane e dignitose nell'esercizio della loro professione. Poiché proclamati principi costituzionali dell'ILO, sono vincolanti anche per gli stati che non procedono alla ratifica delle Convenzioni votate in materia di diritti del lavoro.

<sup>16</sup> Decent Work. Report of the Director-General, International Labour Conference, 87th Session 1999 <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605%281999-87%29.pdf>.

quanto lavoratore, poter esprimersi ed essere ascoltati, beneficiare, grazie ai concetti precedentemente descritti, di una stabilità familiare e di uno sviluppo personale, veder poi garantite giustizia ed uguaglianza di genere sul posto di lavoro.

Da questo concetto di lavoro dignitoso prende infatti forma l'obiettivo 8 dell'Agenda 2030, che fra i *Sustainable Development Goals*<sup>17</sup> fissati dalle Nazioni Unite, riconosce la necessità di “promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti”.

Nei diversi sotto-obiettivi del *Goal 8* appena citato vanno analizzati con attenzione il punto 8.5 (relativo al raggiungimento della condizione di lavoro dignitoso per tutti) e il punto 8.7 (ossia, lavoro forzato e lavoro minorile): mentre per il primo punto è necessario, oltre che richiesto agli stati, di fissare tale obiettivo nel quadro delle politiche macroeconomiche a livello nazionale e internazionale, sostenendo gli investimenti in settori e infrastrutture che provvedano ad incrementare la produttività, il secondo punto si concentra su misure atte ad estirpare la condizione di lavoro forzato, schiavitù, nelle sue varie forme, e tratta degli esseri umani.

Sono circa 168 milioni infatti i bambini che vivono in una condizione di lavoro minorile, mentre 21 milioni sono le persone vittime di lavoro forzato (di questi, si stima che più di 11 milioni siano donne e bambine) che vengono sfruttate da privati e persone fisiche, il cui tornaconto, illegale, legato a questa inaccettabile attività, si aggira attorno ai 150 miliardi di dollari all'anno.

A livello internazionale l'ILO, insieme a stati ed altre organizzazioni attive a livello globale sulla tematica del lavoro, ha provveduto ad amplificare gli strumenti di *soft law* atti a perseguire e promuovere l'estensione totale del concetto di '*decent work*' (lavoro dignitoso), così come previsto negli SDGs.

Nel 2005 il *World Summit on Social Development*, un vertice di *follow up* rispetto a quello del Millennio delle Nazioni Unite tenutosi nel 2000, ha posto tra i suoi target principali il raggiungimento di un'occupazione piena e dignitosa, per tutti i lavoratori e lavoratrici, come obiettivo globale, nonché inteso come indicatore per il MDG 1<sup>18</sup>(sradicare la povertà estrema).

Successiva è stata la 'Dichiarazione sulla Giustizia Sociale per una Globalizzazione Giusta'<sup>19</sup>, promossa dall'ILO nel 2008, ove si affermava l'impegno a rafforzare la capacità dell'organizzazione stessa nel raggiungere l'obiettivo di giustizia sociale attraverso l'Agenda del lavoro dignitoso.

---

<sup>17</sup> Nel settembre 2015 più di 150 leader internazionali hanno approvato l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, i cui elementi essenziali sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs, *Sustainable Development Goals*) e i 169 sotto-obiettivi, al fine di contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente.

<sup>18</sup> Gli obiettivi di sviluppo del millennio (MDGs, *Millenium Development Goals*) sono stati firmati nel 2000 da tutti i 193 stati parte delle Nazioni Unite. Lo scopo è il perseguimento di 8 obiettivi tra cui: sradicare la povertà estrema e la fame nel mondo, rendere universale l'istruzione primaria, promuovere la parità dei sessi e l'autonomia delle donne, ridurre la mortalità infantile, ridurre la mortalità materna, combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie, garantire la sostenibilità ambientale, sviluppare un partenariato mondiale per lo sviluppo. Ogni obiettivo ha degli specifici indicatori che ne tracciano l'implementazione e l'avvicinamento alla condizione di raggiungimento.

<sup>19</sup> Il 10 giugno 2008, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha adottato all'unanimità la Dichiarazione dell'ILO sulla giustizia sociale per una globalizzazione giusta. È la terza enunciazione di principi adottata dalla Organizzazione dal 1919. Il documento prende spunto dalla Dichiarazione di Filadelfia del 1944 e dalla Dichiarazione sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro del 1998. La Dichiarazione del 2008 è espressione della visione contemporanea del mandato ILO nell'era della globalizzazione. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms\\_151919.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_151919.pdf).

La Dichiarazione per la prima volta istituzionalizzava il concetto di ‘*decent work*’ elaborato dall’ILO a partire dal 1999, ponendolo al cuore delle politiche e degli standard definiti dall’organizzazione.

Si esprimeva inoltre l’universalità del proposito di lavoro dignitoso: gli stati parte dell’ILO avrebbero dovuto mettere in atto politiche basate sugli obiettivi strategici dell’occupazione come: creazione di opportunità di occupazione e di remunerazione per tutti; garanzia verso i principi e diritti fondamentali nel lavoro (libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, eliminazione del lavoro forzato e del lavoro minorile, non discriminazione in ambito lavorativo e professionale); implementazione e tutela della protezione sociale; infine promozione del dialogo sociale in una forma quanto più possibile partecipativa.

Il 2009 si è aperto con una ulteriore iniziativa ILO di notevole importanza, identificata con un documento, ‘Superare la crisi: Patto Globale per l’Occupazione’; un vertice tra governi, rappresentanti dei datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori dove la parola d’ordine è stata ‘sicurezza sociale’, intesa nella sua declinazione più ampia di lavoro dignitoso, salari minimi e programmi speciali per l’occupazione.

L’obiettivo del documento è quello di fornire un base concordata a livello internazionale per la definizione di strategie e misure politiche atte a ridurre il lasso temporale che intercorre tra la ripresa economica e la creazione di opportunità di lavoro dignitoso post-crisi del 2008.

Le politiche e le misure che si chiedono agli stati di adottare hanno come scopo quello di: sostenere le imprese, in particolare le piccole-medie imprese, maggiormente colpite nei momenti di crisi economica; promuovere la creazione di nuovi posti di lavoro, aumentare gli investimenti nei settori considerati ad alta intensità di manodopera; combattere il problema della deflazione dei salari; aumentare le opportunità di lavoro attraverso un’azione simultanea sulla domanda e l’offerta di manodopera; fornire ai *jobseekers* le competenze e la formazione necessaria per il presente e il futuro.

Nel documento si fa cenno poi ad una nuova tipologia di lavori, i cosiddetti *green jobs*, che lo *United Nations Environment Programme* (UNEP) ha definito come: “quelle occupazioni nei settori dell’agricoltura, del manifatturiero, nell’ambito della ricerca e sviluppo, dell’amministrazione e dei servizi che contribuiscono in maniera incisiva a preservare o restaurare la qualità ambientale”.

Senza dubbio questi *green jobs* rappresentano quel tipo di occupazione che protegge l’ambiente e riduce l’impronta ecologica dell’uomo al minimo nelle sue attività economiche; unitamente all’approccio della *low carbon economy*<sup>20</sup> e alla riduzione delle emissioni di *green house gas* (GHG)<sup>21</sup>, si presentano non solo come motore di quello sviluppo sostenibile che lega inscindibilmente il mondo del lavoro a quello dell’ambiente, ma anche come ponte fra i MDGs 1 e 7 (eliminazione dell’estrema povertà e fame e raggiungimento di sviluppo e ambiente sostenibile) e i SDGs 1 e 8 (fine della povertà in tutte le sue forme e promozione della sostenibilità).

---

<sup>20</sup> Rappresenta un modello di economia fondata su un sistema di produzione e consumi a basso contenuto di carbonio, ovvero a ridotte emissioni di CO<sub>2</sub> nell’atmosfera.

<sup>21</sup> I gas ad effetto serra (green house gas) hanno come effetto principale quello di intrappolare il calore nell’atmosfera, rendendosi in parte responsabili del fenomeno del cambiamento climatico. Tra i GHG: Anidride carbonica (CO<sub>2</sub>), Metano (CH<sub>4</sub>), Protossido di azoto (N<sub>2</sub>O), Idrofluorocarburi (HFCs), Perfluorocarburi (PFC) e l’Esfluoruro di zolfo (SF<sub>6</sub>).



### 1.1.3 Tappe fondamentali a livello internazionale: da Stoccolma all'Accordo di Parigi

Una delle prime riflessioni in materia di sviluppo sostenibile prese il via nel Club di Roma<sup>22</sup>, nel 1972 attraverso un rapporto commissionato dallo stesso al MIT, che prese il nome di 'Rapporto sui limiti dello sviluppo'<sup>23</sup> e si presentava come una simulazione di diversi scenari futuri generati e legati allo sviluppo dell'uomo, al continuo e sempre crescente sfruttamento delle risorse, alla costante crescita demografica e ai suoi impatti sull'ecosistema terrestre.

Gli scenari presentati nel rapporto sono diversi e ognuno rappresenta la crisi di una determinata risorsa o fattore basilare all'esistenza umana:

- a) Scenario zero: prevede una condizione in cui le risorse necessarie per la produzione industriale ed il conseguente inquinamento diminuiranno, la produttività della terra aumenterà indefinitamente, mentre lo spazio tolto all'agricoltura dagli insediamenti abitativi aumenterà progressivamente.

Questo scenario, definito irrealistico dagli stessi ideatori, non prevede limiti allo sviluppo umano.

- b) Scenario uno (Crisi delle risorse non rinnovabili): prevede un graduale progresso nel consumo di materie prime, bruscamente interrotto nella prima metà del XXI° secolo, dal costo crescente delle risorse non rinnovabili (ad esempio, petrolio, carbone, gas naturale, combustibile nucleare, minerali) e della necessità di dedicare crescenti spese allo sfruttamento di risorse sempre più scarse e sempre meno accessibili.

- c) Scenario due (Crisi da inquinamento): prevede una situazione in cui le risorse non rinnovabili siano in abbondanza, considerando quindi la presenza di giacimenti non ancora scoperti dall'uomo.

Anche qui vi è un progresso che viene bruscamente interrotto nella prima metà del XXI° secolo, in questo caso per via dell'inquinamento, capace di avere conseguenze negative tanto sulla salute umana, quanto sull'ecosistema terrestre.

Si pensi, ad esempio, tra le catastrofi più legate alla condizione umana, alla diminuzione della fertilità e produttività del suolo per via di fenomeni quali l'acidificazione delle piogge, le alterazioni climatiche, l'assottigliamento dello strato di ozono.

- d) Scenario tre (Crisi alimentare): prevede che la popolazione cresca più velocemente della produzione agricola mondiale.

Tale ipotesi è conseguenza diretta del fatto che la tecnologia si trova ad affrontare con ritardo, e quindi con maggiore difficoltà, il problema dell'inquinamento mentre gli insediamenti abitativi progressivamente occupano terreno una volta destinato all'agricoltura.

---

<sup>22</sup> Il Club di Roma nasce nel 1968 come associazione no profit, costituita da scienziati, uomini d'affari, economisti, capi di stato dei 5 continenti e attivisti dei diritti civili. Lo scopo del Club è quello di analizzare il contesto e le sfide globali davanti cui è posta l'umanità e ricercare soluzioni ai cambiamenti in atto.

<sup>23</sup> Il rapporto è stato integrato ed aggiornato a 30 anni di distanza con un documento dal titolo 'Limits to Growth: The 30-Year Update' nel 2004. In questa versione l'accento è posto sull'esaurimento delle risorse e la degradazione ambientale. In un confronto svolto nel 2008 tra i due rapporti è stato verificato come i mutamenti previsti per la produzione industriale, agricola, per la popolazione e l'inquinamento siano effettivamente avvenuti così come previsti nel 1972.

- e) Scenario quattro (Crisi da erosione): prevede che allo scenario 3 si aggiunga il sussidio della tecnologia per sostenere la produttività agricola globale in crisi.  
Tuttavia nel lungo periodo il prolungato sfruttamento della terra provoca comunque un collasso nella produttività agricola dovuta al problema dell'erosione dei suoli.
- f) Scenario cinque (Crisi multipla): rispetto allo scenario 4 vengono inseriti degli interventi per proteggere la terra dal fenomeno dell'erosione, ciononostante il risultato è un collasso per effetto di molteplici crisi quali: scarsità di risorse naturali, di cibo, infine costi sempre più crescenti nello sfruttamento delle risorse.
- g) Scenario sei (Crisi da costi): attraverso l'uso della tecnologia si ritarda la crisi prevista dallo scenario precedente, che comunque si ripresenta alla fine del XXI secolo, per via dei costi crescenti degli interventi messi in campo con lo scopo di sostenere la produzione agricola, contrastare l'inquinamento atmosferico, l'erosione e la scarsità delle risorse naturali.
- h) Scenario sette (Programmazione familiare): prevede che per far fronte alla crisi presentata nello scenario uno, ossia la crisi delle risorse non rinnovabili, le famiglie decidano di limitare ad un massimo di due figli la propria progenie, così da diminuire l'impatto della popolazione sull'ecosistema terrestre e di ridurre il consumo delle risorse disponibili.  
Ciò comporta nel lungo periodo un miglioramento delle condizioni di vita ma allo stesso tempo lascia inalterata l'insorgenza di una crisi dovuta all'inquinamento.
- i) Scenario otto (Moderazione degli stili di vita): allo scenario precedentemente descritto si aggiunge l'ipotesi che la popolazione mondiale decida autonomamente di collocarsi su un livello di consumi poco eccedente rispetto a quello "medio" dell'anno 2000.  
Il risultato è quello di una condizione di benessere per circa un trentennio, ma successivamente si prevede comunque una crisi dovuta all'impronta ecologica dell'uomo rimasta eccessivamente elevata.
- j) Scenario nove (Utilizzo più efficiente delle risorse naturali): prevede che la minore pressione demografica, congiuntamente alla moderazione definita nei consumi, porti ad una condizione di sviluppo sostenibile prima della metà del XXI° secolo.  
Gli autori definiscono quest'ultimo uno scenario concretamente perseguibile nonché caldamente auspicabile.
- k) Scenario dieci (Tempestività): si prevede che le condizioni descritte nello scenario precedente (programmazione familiare, moderazione degli stili di vita, abbattimento dell'eccedente impronta ecologica umana, maggiore resa delle terre con strumenti e pratiche di tutela dei suoli, allocazione più efficiente delle risorse) vengano applicate già nel 1982, così da raggiungere una condizione di sostenibilità dal principio del XXI° secolo.

In conclusione gli autori del rapporto affermano come, data la finitezza della terra e delle sue risorse, l'uomo debba prendere atto di questa condizione e porre in essere tutti quei provvedimenti e misure finalizzate a

ritardare quanto più possibile la situazione di depauperamento e scarsità di tali risorse, cercando nel contempo di sviluppare fonti alternative.

Allo stesso modo in cui l'uomo ha vissuto la rivoluzione agricola e industriale, così lo stesso dovrà dare vita ad una nuova rivoluzione, sempre di lunga durata, come le precedenti, che potremmo definire 'Rivoluzione sostenibile' e che sarà accompagnata dalla consapevolezza, nata nell'umanità, della necessità e impellenza della stessa rivoluzione.

Sempre nel 1972 ebbe luogo il primo incontro a livello internazionale sul tema ambientale, la Conferenza di Stoccolma<sup>24</sup>, sotto l'egida delle Nazioni Unite, a cui presero parte i rappresentanti di più di 113 nazioni, agenzie specializzate dell'ONU e molteplici organizzazioni internazionali.

Il cuore della conferenza fu la definizione di una visione più antropocentrica secondo cui la tutela dell'ambiente è resa necessaria in quanto lo stesso è il luogo in cui il genere umano vive e le risorse terrestri salvaguardate mediante una pianificazione strategica di interventi necessari a livello internazionale, nazionale e locale.

Il risultato di questo incontro fu una Dichiarazione (*'Declaration of the United Nations Conference on the Human Development'*) comprendente 109 raccomandazioni e 26 principi relativi ai diritti e responsabilità dell'uomo in relazione all'ambiente; a questo si aggiunse la creazione di un'agenzia specializzata ONU, *United Nations Environment Programme* (UNEP), con il compito di coordinare e promuovere iniziative a tema ambientale.

Il 1992 si aprì con la Conferenza di Rio de Janeiro (*'United Nations Conference on Environment and Development'*), anche detta 'Summit della Terra', prima conferenza a livello globale sull'ambiente a cui presero parte 172 governi, 108 tra capi di stato e di governo, e circa 2400 rappresentanti di ONG.

Tra i temi che vennero affrontati durante la conferenza: l'esame dei modelli di produzione e sviluppo economico, l'uso di risorse energetiche rinnovabili e alternative, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e, più in generale, smog, legati alla congestione del traffico urbano.

I documenti finali furono 4, rispettivamente:

- a) Agenda 21; un manuale per lo sviluppo sostenibile del pianeta nel XXI° secolo comprendente una pianificazione a livello mondiale, nazionale e locale in ogni area di attività in cui l'uomo avesse un impatto ambientale.

Divisa in 40 capitoli e composta da 4 parti che affrontavano la problematica della sensibilizzazione della popolazione, l'adozione di un approccio sostenibile in tutti i settori di produzione, il monitoraggio continuo delle attività umane per un miglioramento costante e il passaggio da un'ottica coercitiva e chiusa ad una flessibile e aperta alle componenti sociali.

---

<sup>24</sup> La conferenza venne stabilita tramite la Risoluzione 2398/1968 dell'Assemblea Generale ONU.

Anche a livello locale alcuni stati decisero di adottare le iniziative previste dal documento, secondo l'idea del 'pensare globalmente e agire localmente' attraverso l'Agenda 21 Locale<sup>25</sup>.

- b) Convenzione sulla diversità biologica<sup>26</sup>; firmata da 196 stati (ad esclusione dello stato del Vaticano e gli Stati Uniti) si pone come obiettivi principali quelli di proteggere e garantire la conservazione della diversità biologica (ossia, secondo l'art.2 della convenzione, conservare la diversità tra i diversi regni) ed adottare un uso sostenibile delle risorse che la medesima può offrire all'uomo, senza trascurare poi la giusta ed equa divisione dei benefici che derivano dallo sfruttamento di quest'ultima.
- c) Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste; definisce le diverse azioni da mettere in atto per la salvaguardia del patrimonio forestale attraverso, anche attraverso uno sfruttamento sostenibile.
- d) Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici; si identifica come trattato internazionale che prevede per gli stati firmatari la riduzione delle emissioni di gas serra, responsabili del riscaldamento globale.

Tale riduzione non pone tuttavia limiti obbligatori, per questo motivo è prevista la possibilità di adottare 'Protocolli' al fine di porre restrizioni con valenza vincolante alle emissioni degli stati (vd. Protocollo di Kyoto, 1997).

Si compone di Allegati che dividono i paesi a seconda del loro sviluppo economico, sia esso più o meno avanzato; all'Allegato I<sup>27</sup> troviamo i paesi industrializzati e quelli ex socialisti con economie in transizione che concordano di ridurre le proprie emissioni a livelli inferiori rispetto a quelli del 1990, mentre nell'Allegato II vi sono i paesi in via di sviluppo per cui non vengono previste alcune restrizioni.

Interessante è citare il principio 15 della Dichiarazione formulata a Rio, dove per la prima volta viene citato il cosiddetto 'principio di precauzione'<sup>28</sup>, secondo cui: "Al fine di proteggere l'ambiente, gli Stati applicheranno largamente, secondo le loro capacità, il metodo precauzionale. In caso di rischio di danno grave o irreversibile, l'assenza di certezza scientifica assoluta, non deve servire da pretesto per rinviare l'adozione di misure adeguate ed effettive, anche in rapporto ai costi, dirette a prevenire il degrado ambientale."

Il principio in questione presuppone due elementi: *in primis* l'identificazione di effetti e conseguenze potenzialmente negative derivanti da un fenomeno, da un prodotto o da procedimento, dopodiché una

---

<sup>25</sup> Sulla scia di questo documento, nel 1994 l'ICLEI elaborò e pubblicò la Carta di Aalborg, meglio conosciuta come 'Carta delle città europee per uno sviluppo durevole e sostenibile'. Alla redazione di questo documento parteciparono più di 80 amministrazioni locali europee, 253 organizzazioni internazionali, numerosi governi, singoli cittadini e istituti scientifici.

<sup>26</sup> La convenzione è dotata di un meccanismo di controllo mediante il *Subsidiary Body for the Technical, Technological and Scientific Advice*, ossia un organo sussidiario per la consultazione scientifica. I membri di questo organismo sono tecnici e scienziati specializzati nelle diverse aree della Convenzione.

<sup>27</sup> L'art. 12 prevede per i paesi dell'Allegato I l'obbligo di trasmettere regolari report in cui vengono menzionate le politiche e misure adottate per ridurre le emissioni di gas serra; devono altresì comunicare, annualmente, l'inventario nazionale delle emissioni e degli assorbimenti di gas serra non controllati dal protocollo di Montreal.

<sup>28</sup> Nel diritto internazionale il principio di precauzione appare per la prima volta nella Dichiarazione di Brema (1984) sulla protezione del Mare del Nord, nella quale si stabilisce che gli Stati interessati non devono "aspettare la prova certa degli eventi dannosi prima di agire".

valutazione scientifica del rischio anche qualora questa non sia in grado di determinare con piena esattezza l'entità del rischio in questione.

Collegato al documento appena analizzato, nel 1997 venne sottoscritto il Protocollo di Kyoto (COP3) da più di 160 paesi, entrato in vigore<sup>29</sup> nel 2005 a seguito della ratifica della Russia (che da sola contribuisce al 17,6% delle emissioni di gas serra a livello globale).

Nel Protocollo veniva sancito l'obbligo per gli stati<sup>30</sup> di ridurre le emissioni di elementi inquinanti nell'atmosfera del 5% rispetto alle emissioni del 1990, con un periodo di adempimento<sup>31</sup> tra il 2008 e il 2012; venivano introdotti poi una serie di strumenti innovativi come: il *Clean Development Mechanism* (CDM) attraverso il quale i paesi industrializzati potevano sviluppare dei progetti di investimenti (con finalità di riduzione delle emissioni di gas serra) diretti ai paesi in via di sviluppo tali da portare in questi ultimi benefici a livello sociale oltre che economico ed ambientale; il sistema di *Emission Trading* con cui si prevedeva uno scambio di crediti di emissioni tra i paesi industrializzati e quelli ad economia in transizione; infine il meccanismo flessibile di *Joint Implementation*, simile al CDM ma con investimenti e progetti diretti ai paesi industrializzati o con economie in transizione.

Attualmente il documento è stato firmato e/o ratificato da 191 paesi, che corrispondono al 63,9% delle emissioni globali, grandi assenti alla ratifica sono gli Stati Uniti, firmatari ma non aderenti, che presi singolarmente provvedono al 36,1% delle emissioni globali di diossido di carbonio.

Non sono mancate tuttavia delle critiche e delle perplessità verso questo documento: a detta della comunità scientifica gli impegni definiti all'interno del protocollo sono poco consistenti ed efficaci considerando il livello di inquinamento globale; non sono previste delle tappe intermedie di verifica e di *follow up* degli obiettivi posti agli stati membri prima della scadenza fissata; i vincoli definiti circa le emissioni hanno valenza solo per i paesi industrializzati o ad economia in transizione, nonostante i dati dimostrino come in futuro i paesi in via di sviluppo saranno i più pericolosi e pregiudizievoli a livello di emissioni inquinanti; infine si attesta l'incompletezza per gli strumenti e aspetti organizzativi, finanziari e procedurali, presentati nel protocollo in maniera vaga.

Nel settembre del 2000 il Vertice del Millennio delle Nazioni Unite ha prodotto la 'Dichiarazione del Millennio', sottoscritta da 191 capi di governo e di stato; la visione antropocentrica dello sviluppo, presentata nel documento, ha messo in luce l'eccessiva ed erronea enfasi data nei decenni precedenti alla crescita economica ed un rinnovato impegno nello sradicare piaghe come la povertà oltre che garantire il diritto allo sviluppo a tutti gli individui.

Nella dichiarazione sono stati identificati 8 obiettivi da raggiungere concretamente entro il 2015, i cosiddetti *Millenium Development Goals* (MDGs), quali: eliminare la povertà estrema e la fame, garantire un'educazione

---

<sup>29</sup> Il Protocollo sarebbe entrato in vigore quando gli stati firmatari, almeno 55, avrebbero rappresentato non meno del 55% del volume delle emissioni di gas serra a livello mondiale.

<sup>30</sup> Nel caso dell'Unione Europea il Protocollo di Kyoto stabiliva una riduzione dell'8% delle emissioni rispetto il 1990. L'Unione Europea ha poi ripartito, con decisione del Consiglio 2002/358/EC l'obbligo tra i diversi stati, sulla base della struttura industriale, del mix energetico utilizzato e sulle aspettative di crescita economica di ogni paese.

<sup>31</sup> Il secondo periodo di adempimento del protocollo di Kyoto è cominciato nel 2013 e si concluderà nel 2020, periodo durante il quale i paesi firmatari si impegnano a ridurre le emissioni almeno del 18% rispetto ai livelli del 1990.

primaria ai bambini e bambine del mondo, promuovere il principio di eguaglianza tra uomini e donne, ridurre la mortalità infantile, migliorare la condizione della salute materna, combattere l'AIDS, la malaria ed altre malattie, garantire la sostenibilità ambientale, cooperare e definire un partenariato globale per lo sviluppo<sup>32</sup>. Mentre i primi sette obiettivi sono posti, principalmente, perché i paesi del Sud del mondo li mettano in atto, l'ultimo *goal* prevede un ruolo incisivo dei paesi più sviluppati e ricchi perché contribuiscano con le risorse che hanno a disposizione alla formazione di una sorta di alleanza per lo sviluppo.

Nel 2002 l'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan apriva il Summit mondiale sullo Sviluppo Sostenibile<sup>33</sup>, tenutosi a Johannesburg, con queste parole:

“Viviamo in un pianeta inserito in una delicata ed intricata rete di relazioni ecologiche, sociali, economiche e culturali che regolano le nostre esistenze. Se vogliamo raggiungere uno sviluppo sostenibile, dovremo dimostrare una maggiore responsabilità nei confronti degli ecosistemi dai quali dipende ogni forma di vita, considerandoci parte di una sola comunità umana, e nei confronti delle generazioni che seguiranno la nostra. Il Vertice di Johannesburg rappresenta un'opportunità per l'impegno di costruire un futuro più sostenibile”.

Al Summit parteciparono oltre 100 tra capi di stato e di governo, ONG e altri gruppi di interesse; l'accento venne posto sulle nuove sfide del millennio da affrontare per raggiungere un pieno sviluppo sostenibile capace di incorporare e coniugare elementi quali l'economia, l'ambiente e la componente sociale, al fine di creare una società più equa, attenta e prospera, nel rispetto delle successive generazioni.

Venivano ribadite le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile inteso come: sostenibilità economica, nella piena conoscenza dei limiti e delle potenzialità della crescita economica oltre che del suo impatto sulla società e sull'ambiente; sostenibilità sociale, intesa come sviluppo di sistemi e processi più democratici e partecipativi capaci di promuovere e garantire pari condizioni di accesso alle opportunità equamente distribuite tra i diversi strati sociali, età, generi e tra le generazioni presenti e quelle venturose; sostenibilità ambientale, come consapevolezza delle potenzialità ma allo stesso tempo delle fragilità dell'ambiente e delle risorse naturali, oltre che dell'impatto che hanno su queste ultime le attività dell'uomo.

Il merito del Vertice non è solo stato quello di porre maggiore enfasi sulla componente del multilateralismo e il partenariato internazionale, quale strumento più consono al raggiungimento degli obiettivi dell'umanità, ma ha inoltre introdotto il cosiddetto 'Piano di Attuazione' come strumento di indirizzo politico e di azione per gli stati nella realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio.

La Conferenza di Montreal del 2005, anche detta COP11, ha registrato la presenza di 189 paesi, di cui 156 aventi ratificato il Protocollo di Kyoto, mentre 33 i paesi non aderenti al programma di riduzione di emissioni dei gas serra.

---

<sup>32</sup> Quest'ultimo obiettivo prevede una vasta gamma di responsabilità per i paesi industrializzati, come ad esempio: aumentare l'Aiuto Pubblico allo Sviluppo fino a raggiungere lo 0,7% del PIL; sviluppare un sistema commerciale e finanziario regolato, prevedibile e non discriminatorio; rispondere ai bisogni dei paesi meno sviluppati mettendo i bisogni delle popolazioni più deboli al centro delle politiche di sviluppo; garantire l'accesso ai farmaci essenziali nei paesi in via di sviluppo.

<sup>33</sup> Questo vertice è stato anche definito con il nome 'Rio +10' in quanto ebbe luogo esattamente 10 anni dopo il Summit di Rio de Janeiro, inoltre vennero discussi e implementati in questa sede gli strumenti e le misure adottate nel 1992.

Durante quest'incontro la tematica principale fu la riduzione delle emissioni di Clorofluorocarburi (CFC), presenti nei frigoriferi, condizionatori e bombolette spray, capaci di rimanere nell'atmosfera per un lasso temporale stimato di 100 anni e dannosi per lo strato d'ozono.

Per quanto l'approccio fosse quello di porre delle limitazioni esclusivamente ai paesi industrializzati, lasciando liberi da obblighi quelli in via di sviluppo, comunque vennero formulate delle possibili carte di scambio, come, ad esempio, il considerare il mancato disboscamento delle foreste tropicali al pari di un effettivo contributo alla lotta contro l'effetto serra e al contempo introdurre dei meccanismi di finanziamento per i paesi che si allineavano a queste misure.

Il successo della conferenza fu limitato in quanto non parteciparono le principali nazioni emergenti del tempo, ossia Cina, Giappone e India.

Esattamente 20 anni dopo il Summit della Terra, sempre a Rio de Janeiro, si tenne la Conferenza sullo Sviluppo Sostenibile, detta anche 'Rio +20'<sup>34</sup>, al termine della quale si adottò un documento conclusivo di natura programmatica, *'The Future We Want'* focalizzato sui temi cardine per il futuro del pianeta.

Nel documento veniva indicata la creazione di un 'Foro politico di Alto livello' sullo sviluppo sostenibile, con l'impegno di monitorare le misure adottate dalla comunità internazionale e allo stesso tempo fornire linee guida, più o meno tecniche alla leadership dei diversi paesi in tema di sviluppo sostenibile, si indicava poi la via di transizione sostenibile che le economie mondiali avrebbero dovuto seguire come un paradigma contro le minacce dei cambiamenti climatici, della desertificazione e del depauperamento delle risorse naturali.

Veniva infine creato un gruppo di lavoro intergovernativo, *'Open Working Group on Sustainable Development Goals'*, incaricato di formulare proposte concrete nella definizione degli obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>35</sup> adottabili dagli stati.

Nel 2015, durante il Summit delle Nazioni Unite, tenutosi a New York, un importante passo verso lo sviluppo sostenibile è stato fatto con l'adozione dell'Agenda 2030; composta dai suoi 92 paragrafi, prevede al numero 54 una serie di obiettivi che prendendo il testimone dai MDGs<sup>36</sup> sarebbero stati chiamati *Sustainable Development Goals* (SDGs)<sup>37</sup>, perseguibili così da raggiungere un modello di sviluppo che equilibri le tre componenti più volte citate, ossia economia, ambiente e società.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>38</sup>, da realizzare entro il 2030, sono diciassette, tra questi : porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo; eliminare la piaga della fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile; garantire la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; promuovere un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti; raggiungere l'uguaglianza di genere; garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua

---

<sup>34</sup> Stabilita con la Risoluzione 236/2009 dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite.

<sup>35</sup> La proposta venne presentata dall'*Open Working Group* all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2014. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>.

<sup>36</sup> A differenza dei MDGs, l'applicazione dei SDGs non fa distinzione tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo, poiché è fondamentale che il raggiungimento di tutti e 17 gli obiettivi sia perfezionata da tutti gli stati.

<sup>37</sup> I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile sono legati a 169 target e a 304 indicatori che hanno lo scopo di monitorare il progressivo avanzamento dello stato nel raggiungimento di uno specifico obiettivo.

<sup>38</sup> Consultabili al seguente link: <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>.

e delle strutture igienico sanitarie; promuovere una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti; rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili; promuovere modelli sostenibili di produzione e di consumo; adottare misure urgenti contro i cambiamenti climatici e le sue conseguenze; promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli; implementare e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

A dicembre 2015, a Parigi, si è riunita la Conferenza delle Parti (COP 21) e 195 paesi hanno adottato per la prima volta un accordo internazionale e giuridicamente vincolante sul clima mondiale; l'Accordo di Parigi<sup>39</sup> consiste in un piano di azione atto a scongiurare cambiamenti climatici, divenuti sempre più dannosi e pericolosi per l'uomo e le specie terrestri.

Gli stati parte dell'accordo si sono impegnati a mantenere l'innalzamento medio delle temperature 'ben al di sotto' dei 2°C rispetto ai livelli pre-industriali, puntando a ridurre tale aumento a 1,5°C e procedendo attraverso rapide diminuzioni delle emissioni di gas serra nell'atmosfera.

Inoltre si è deciso di stabilire riunioni quinquennali fra gli stati per stabilire obiettivi sempre più ambiziosi, riferire ad opinione pubblica, media e stati parte i progressi compiuti negli ambiti previsti dall'accordo stesso, fornire ai paesi in via di sviluppo un aiuto deciso e continuato e proattivo nell'adattamento e perseguimento del modello di sviluppo sostenibile.

Infine, nel 2017 a Bonn si è tenuta la COP 23 che ha visto la creazione dell'Alleanza globale per lo stop al carbone, un ruolo avanguardista dell'Italia che ha dichiarato la volontà di uscire dalla condizione di utilizzo e dipendenza dal carbone entro il 2025.

Altro risultato della conferenza è stato l'avvio del '*Talanoa Dialogue*', che come fine ha quello di valorizzare gli sforzi degli stati verso gli obiettivi indicati dall'Accordo di Parigi, oltre a ridefinire le misure da attuare; un più incisivo sostegno agli agricoltori nella promozione di azioni contro i cambiamenti climatici; l'adozione di un *Gender Action Plan* per promuovere la totale partecipazione delle donne e un accordo per la creazione di una 'Piattaforma delle comunità locali e dei popoli indigeni', già proposta nella COP 21.

## **1.2 Sostenibilità nel diritto europeo**

Sin dai primi anni in cui il dibattito internazionale si è cominciato a focalizzare sul tema dello sviluppo sostenibile l'Unione europea ha voluto assumere il ruolo di pioniere nel progresso che vedeva legati ambiente, economia e società.

Partendo da questa considerazione è stato pubblicato il Primo programma d'azione comunitario per l'ambiente (1973-1976) contenente una descrizione accurata della natura e importanza dei problemi ambientali, nonché

---

<sup>39</sup> L'Accordo di Parigi è entrato in vigore 2016 al verificarsi delle condizioni previste, ossia la ratifica da almeno 55 stati in grado di rappresentare almeno il 55% delle emissioni di gas serra.



la loro necessità di essere risolti attraverso strumenti, principalmente giuridici, dell'UE attraverso il meccanismo del *'Comand and Control'*.

Il Secondo programma d'azione comunitario per l'ambiente (1977-1981) ha definito i principi fondamentali per impostare e in seguito sviluppare delle politiche comunitarie che fossero sostenibili, e in aggiunta ha tracciato due direttrici, quali, una migliore gestione e tutela del territorio e delle risorse naturali ed una riduzione dell'inquinamento, con maggiore attenzione e sensibilizzazione circa la tematica dei cambiamenti climatici.

Il Terzo programma d'azione comunitario per l'ambiente (1982-1987) riprende sostanzialmente gli obiettivi presentati nel rapporto precedente, questa volta però auspicando, attraverso le diverse partnership fra stati, organizzazioni internazionali e ONG, una strategia ambientale che sia globale.

Il Quarto programma d'azione comunitario per l'ambiente (1987-1992) si è concentrato sull'approccio legato al controllo e alla gestione delle possibili crisi e cause legate all'inquinamento nelle sue varie forme (atmosferico, delle risorse idriche, attraverso l'uso di sostanze e prodotti chimici, etc.)

In questi anni si inseriscono due tappe fondamentali per l'ambiente nella cornice dell'Unione europea: l'Atto Unico Europeo (1986) che per la prima volta introduce la materia ambiente nelle varie politiche comunitarie, pone un fondamento giuridico e istituzionalizza l'azione in materia ambientale definendo poi i 5 principi d'azione: prevenzione, precauzione<sup>40</sup>, correzione alla fonte, sussidiarietà e *'chi inquina paga'*.

Successivamente il Trattato di Maastricht (1992) ribadisce il principio di precauzione come principio comunitario e identifica lo sviluppo sostenibile come obiettivo verso cui l'UE deve tendere, riconosce poi la trasversalità della tematica ambientale che dovrà perciò essere presa in considerazione anche nella definizione e valutazione delle altre politiche europee.

Il Quinto programma d'azione comunitario per l'ambiente "verso uno sviluppo sostenibile" (1992-2001) si è prefissato come scopo quello di trasformare lo sviluppo sostenibile nel modello adottato all'interno del processo di crescita europea, identificando la necessità di: maggiore condivisione delle responsabilità e partecipazione tra i diversi stakeholder economici e sociali, implementare e regolamentare la sorveglianza e il controllo in materia di prevenzione e gestione del rischio, considerare l'ambito ambientale come variabile costantemente presente nella definizione delle politiche nei settori chiave europei (industria, energia, agricoltura e turismo), dato il loro impatto ecologico non trascurabile.

---

<sup>40</sup> Il principio di precauzione è previsto all'art.174 paragrafo 2 del Trattato istitutivo della Comunità europea; ha lo scopo di garantire la protezione di beni fondamentali (ad esempio la salute, l'ambiente) attraverso l'adozione di misure di precauzione o cautela anche qualora vi sia l'incertezza scientifica di una situazione di rischio. Tale principio è visto come fondamento della politica ambientale comunitaria e, secondo la Corte di Giustizia dell'Unione Europea, non solo ha valore costituzionale e vincolante per gli stati membri, ma la sua applicazione non deve essere limitata alla materia ambientale.

A tal proposito, attraverso una comunicazione del 2002 la Commissione europea si è espressa a riguardo affermando che: "Anche se nel Trattato il principio di precauzione viene menzionato solo nel settore dell'ambiente, il suo campo d'azione è molto più vasto. Esso comprende quelle specifiche circostanze in cui le prove scientifiche sono insufficienti, non conclusive o incerte e vi sono indicazioni, ricavate da una preliminare valutazione scientifica obiettiva, che esistono ragionevoli motivi di temere che gli effetti potenzialmente pericolosi sull'ambiente e sulla salute, animale o vegetale possono essere incompatibili con il livello di protezione prescelto".

Le diverse tipologie di strumenti messi in campo per suffragare questo programma, secondo il documento in questione, sono legislativi (quindi standard minimi di protezione, applicazione di accordi internazionali e formulazione di disposizioni e norme nella prospettiva del mercato interno); strumenti economici e fiscali così che vi sia una correzione dei prezzi per tutti quei prodotti e i servizi che, rispettando l'ambiente si potrebbero trovare penalizzati in termini di costi sostenuti; strumenti orizzontali di sostegno, perché sia favorito un miglioramento dell'informazione e della formazione in tema ambientali (nomenclature, norme, criteri e metodi paragonabili), infine una promozione della ricerca scientifica e dello sviluppo tecnologico in tale ambito.

Nel 2001 il Consiglio di Göteborg ha sancito il principio di sviluppo sostenibile come obiettivo cardine dei trattati comunitari, il cui mancato perseguimento avrebbe potuto definire un'inversione di tendenza rispetto alla qualità della vita e alla possibilità di miglioramento del modello di sviluppo attuato.

Durante tale Consiglio sono state definite a tal proposito delle misure da attuare nell'ottica dello sviluppo sostenibile in settori strategici come la sanità, trasporti, risorse naturali e cambiamenti climatici; inoltre si è parlato di sviluppo sostenibile affermando che: “Lo sviluppo sostenibile è un obiettivo fondamentale fissato dai trattati. A tal fine è necessario affrontare le politiche economiche, sociali e ambientali in modo sinergico. La mancata inversione delle tendenze che minacciano la qualità futura della vita provocherà un vertiginoso aumento dei costi per la società o renderà tali tendenze irreversibili”.

Con il Sesto programma d'azione comunitario per l'ambiente “Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta” (2001-2010) la Commissione ha elaborato delle politiche, strategie e misure capaci di rendere compatibile la crescita economica con la tutela ambientale e le maggiori questioni sociali, individuando così 4 aree prioritarie: biodiversità e natura; gestione delle risorse naturali e smaltimento dei rifiuti; ambiente e salute; cambiamento climatico.

Contestualmente sono state identificate delle linee d'azione che prevedessero l'ambiente come fulcro dell'attività legislativa, il miglioramento nell'applicazione della legislazione vigente, la collaborazione con le forze del mercato globale, un orientamento del consumatore verso scelte ecologiche<sup>41</sup> ed un miglior assetto territoriale.

Nel 2015 il Piano d'azione europeo per l'economia circolare<sup>42</sup> ha contribuito ad accelerare il processo di transizione del mercato europeo verso un modello più sostenibile di economia, è stato in grado di stimolare la competitività a livello mondiale, ha promosso una crescita economica secondo i canoni della sostenibilità e ha permesso la creazione di nuovi posti di lavoro.

---

<sup>41</sup> Tra gli strumenti adottati nel Sesto programma, i regolamenti di attuazione volontaria quali *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS II) e l'*Ecolabel*. Quest'ultimo rappresenta il marchio europeo della qualità ecologica, delineato con il regolamento CEE n.880/1992, applicato a beni e servizi che abbiano un limitato impatto ambientale nel loro ciclo di vita e siano in grado quindi di garantire una migliore performance ambientale rispetto ad altri, riconoscibile dal consumatore per il logo a forma di fiore nella confezione del prodotto. Ogni stato designa un'autorità di controllo, avente come carattere quello della trasparenza e indipendenza, che garantisce l'attribuzione del marchio, una volta verificati certi standard richiesti. L'EMAS II, definito dal regolamento n.1836/1993, invece è uno strumento per aziende e imprese, con approccio concreto e pro-attivo, al fine di migliorare la loro resa a livello ambientale.

<sup>42</sup> Il termine “*circular economy*” è stato introdotto nel 1990, nel volume *'Economics of Natural Resources and the Environment'* da David W. Pearce e R. Kerry Turner, che partendo dal presupposto della finitezza delle risorse del Pianeta e dalla sempre più stringente necessità di confrontarsi con tale limite, da un lato analizza l'impellenza di ridurre gli sprechi e puntare sulle risorse rinnovabili, dall'altro, definisce gli impatti dannosi dell'attività umana sulle componenti ambientali.

Uno degli scopi principali è stato quello di ridurre l'impronta dei prodotti UE durante il loro ciclo di vita e garantirne la presenza nell'economia europea il più a lungo possibile, dal momento che un breve ciclo di vita dei prodotti equivale ed è attualmente responsabile del fenomeno dello stress idrico e del 90% della perdita della biodiversità.

Le misure previste nel Piano d'azione<sup>43</sup> sono: garantire che i prodotti derivati da processi 'sostenibili' diventino la norma nel mercato europeo facendo sì che questi abbiano un ciclo di vita più esteso, responsabilizzare i consumatori attraverso maggiori informazioni, più chiare e facilmente reperibili, ridurre il volume dei rifiuti perché possano costituire delle risorse secondarie attraverso il processo di riciclo, porre maggiore attenzione verso i settori sensibili, ossia quei settori che prevedono l'utilizzo di un'elevata quantità di risorse (elettronica e TIC, batterie e veicoli, imballaggi, plastica, tessili, costruzione e edilizia, alimenti).

### **1.3 Sostenibilità nel diritto italiano**

I valori iscritti nella nostra Costituzione risultano totalmente universalizzabili, come dimostrano tutti i documenti internazionali approvati a partire dal 1948, ed estremamente attuali, di fronte alle sfide poste dal continuo processo di globalizzazione.

Tuttavia, alla molteplicità di diritti e principi espressi nel nostro testo costituzionale manca un esplicito e chiaro riferimento all'ambiente in quanto bene, oltre che valore, e un preciso riferimento del diritto dell'individuo alla salubrità dell'ambiente in cui lo stesso vive.

La Corte ha dato il suo significativo aiuto nell'individuare le caratteristiche della nozione di ambiente nella nostra carta costituzionale, e lo ha fatto contando anzitutto sull'art. 9 della Costituzione, che tratta della tutela del paesaggio, dove si afferma che: "La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione" e sull'art.32, il quale tratta di tutela della salute, e invece prevede che: "La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti".

Interpretatoli in modo evolutivo, tenendo conto del contesto attuale, la Corte è riuscita a formulare una concezione unitaria di ambiente, sia esso nel pieno senso oggettivo del termine (ossia come bene giuridico), che in quello soggettivo (come diritto fondamentale della persona).

Un primo collegamento al bene ambientale è avvenuto per merito della Corte Costituzionale nell'aprile 2003 con la Legge costituzionale n. 1/2003 che ha provveduto a modificare l'art. 117, comma 2, lett. s) affidando allo Stato la legislazione esclusiva in materia di "tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali".

Risulta chiara la necessità di un approccio quanto più idoneo, inclusivo ma allo stesso tempo unitario del legislatore, al fine di garantire non solo la mera tutela dell'ambiente, ma il suo sviluppo e la sua completa promozione, a livello nazionale, attraverso standard comuni da adottare in tutto il territorio; tramite la modifica

---

<sup>43</sup> Il piano si compone di 54 misure per ridefinire la durata del ciclo di vita dei prodotti: dalla produzione e dal consumo, dalla gestione dei rifiuti al mercato delle materie prime secondarie. Inoltre, definisce determinati settori come prioritari per accelerare la transizione verso un'economia sempre più circolare (materie plastiche, materie prime essenziali, rifiuti alimentari, costruzione e demolizione, biomassa e materiali biologici).

costituzionale dell'articolo 117 della Costituzione e altre sentenze emesse, la Corte non solo ha riconosciuto il bene ambientale come unitario e meritevole di protezione e tutela nei suoi trasversali aspetti, ma allo stesso tempo ha esplicitamente e con decisione trasportato lo stesso concetto di ambiente dall'accezione di semplice 'bene' a 'valore'.

Nonostante il comma 2 dell'art.117, che affida la competenza esclusiva a legiferare in tema di tutela ambientale allo stato, non mancano richiami a tale ambito nelle materie di potestà regionale concorrente (art.117 comma 3), ove vengono citate: la valorizzazione dei beni culturali e ambientali, la tutela della salute e il governo del territorio.

Tra le sentenze della Corte Costituzionale che hanno contribuito a definire maggiormente e chiaramente la materia ambientale ricordiamo la sentenza n. 210/1987 dove è stato affermato come: "(...) vada riconosciuto lo sforzo in atto di dare un riconoscimento specifico alla salvaguardia dell'ambiente come diritto della persona e interesse fondamentale della collettività e di creare istituti giuridici per la loro protezione. Si tende, cioè, ad una concezione unitaria del bene ambientale, comprensiva di tutte le risorse naturali e culturali."

Sempre nello stesso anno la Corte si è espressa attraverso la sentenza n. 641 con cui ha voluto specificare che "L'ambiente è stato considerato un bene immateriale unitario sebbene a varie componenti, ciascuna delle quali può anche costituire, isolatamente e separatamente, oggetto di cura e di tutela; ma tutte, nell'insieme, sono riconducibili a unità. Il fatto che l'ambiente possa essere fruibile in varie forme e differenti ruoli, così come possa essere oggetto di varie norme che assicurano la tutela dei vari profili in cui si estrinseca, non fa venir meno e non intacca la sua natura e la sua sostanza di bene unitario che l'ordinamento prende in considerazione."

La sentenza ha avuto lo scopo di spiegare come l'ambiente, poiché habitat naturale per l'uomo, inteso come singolo e come collettività, vada protetto in quanto evidente quel legame di interdipendenza tra la qualità della vita dello stesso e la qualità dell'ambiente circostante.

Infine, mediante la sentenza n. 378/2007 la Corte ha contribuito a definire l'ambiente come un sistema considerato nel suo aspetto più dinamico come: "un bene della vita, materiale e complesso, la cui disciplina comprende anche la tutela e la salvaguardia delle qualità e degli equilibri delle sue singole componenti" e che l'oggetto verso cui deve indirizzarsi la tutela deve essere la "biosfera, che viene presa in considerazione, non solo per le sue varie componenti, ma altresì per le interazioni fra queste ultime, i loro equilibri, la loro qualità, la circolazione dei loro elementi, e così via."

Nella normativa italiana il concetto di sviluppo sostenibile è poi presente all'art. 3-quater come "Principio dello sviluppo sostenibile" nel D.lgs. n. 152 del 3 aprile 2006<sup>44</sup>, anche detto 'Codice dell'Ambiente', che così recita:

---

<sup>44</sup>Il decreto legislativo 152/2006 è stato aggiornato con le modifiche introdotte dalla L. 3 maggio 2019, n.37 e dal D.L. 29 marzo 2019, n. 27 convertito, con modificazioni, dalla L. 21 maggio 2019, n. 44. [https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/normativa/dlgs\\_03\\_04\\_2006\\_152.pdf](https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/normativa/dlgs_03_04_2006_152.pdf)

“1. Ogni attività umana giuridicamente rilevante (...) deve conformarsi al principio dello sviluppo sostenibile, al fine di garantire che il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni attuali non possa compromettere la qualità della vita e le possibilità delle generazioni future.

2. Anche l'attività della pubblica amministrazione deve essere finalizzata a consentire la migliore attuazione possibile del principio dello sviluppo sostenibile, per cui nell'ambito della scelta comparativa di interessi pubblici e privati connotata da discrezionalità gli interessi alla tutela dell'ambiente e del patrimonio culturale devono essere oggetto di prioritaria considerazione.

3. Data la complessità delle relazioni e delle interferenze tra natura e attività umane, il principio dello sviluppo sostenibile deve consentire di individuare un equilibrato rapporto, nell'ambito delle risorse ereditate, tra quelle da risparmiare e quelle da trasmettere, affinché nell'ambito delle dinamiche della produzione e del consumo si inserisca altresì il principio di solidarietà per salvaguardare e per migliorare la qualità dell'ambiente anche futuro.

4. La risoluzione delle questioni che involgono aspetti ambientali deve essere cercata e trovata nella prospettiva di garanzia dello sviluppo sostenibile, in modo da salvaguardare il corretto funzionamento e l'evoluzione degli ecosistemi naturali dalle modificazioni negative che possono essere prodotte dalle attività umane”.

Nel Codice Ambientale, all'art. 301, si fa inoltre riferimento al 'principio di precauzione', già presente in molteplici convenzioni internazionali e sancito esplicitamente al Summit di Rio de Janeiro del 1992, con rimando all'art. 74 paragrafo 2 del Trattato CE: “in caso di pericoli, anche solo potenziali, per la salute umana e per l'ambiente, deve essere assicurato un alto livello di protezione”.

Al comma 4 del suddetto articolo si precisa poi che “Il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio, in applicazione del principio di precauzione, ha facoltà di adottare in qualsiasi momento misure di prevenzione, ai sensi dell'art. 304, che risultino: proporzionali rispetto al livello di protezione da raggiungere; non discriminatorie nella loro applicazione e coerenti con misure analoghe già adottate; basate sull'esame dei potenziali vantaggi e oneri; aggiornabili alla luce di nuovi dati scientifici”.

Attualmente sono state depositate in Cassazione delle proposte di modifica degli artt. 2 e 9 della Costituzione italiana; tra queste un'iniziativa popolare, promossa dall'ASviS<sup>45</sup> e firmata da molteplici forze politiche per tutelare i giovani e l'ambiente con il titolo “Modifica agli articoli 2 e 9 della Costituzione in tema di equità generazionale, sviluppo sostenibile e tutela ambientale”<sup>46</sup>.

L'idea è quella di modificare gli articoli 2 e 9 con il fine di fornire una più equa giustizia intergenerazionale e una maggiore attenzione al rispetto per l'ambiente, vincolando i governi ai temi della sostenibilità attraverso il limite di costituzionalità per tutte quelle politiche di natura economica e sociale che rischiano di depauperare le successive generazioni e generare degli effetti irreversibili sull'ecosistema.

---

<sup>45</sup> L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) viene fondata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma “Tor Vergata”, con lo scopo di implementare la consapevolezza e la sensibilizzazione della società italiana, delle istituzioni e dei diversi stakeholder verso l'Agenda 2013 e l'importanza nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Fanno parte dell'ASviS oltre 220 tra le più importanti istituzioni e reti della società civile.

<sup>46</sup> Pubblicazione in Gazzetta Ufficiale il 29 marzo 2019.

Nello specifico, la proposta di legge vorrebbe riformulare il testo dell'articolo 2 citando tra i destinatari dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale, anche le generazioni future; in aggiunta, nei compiti della Repubblica, andrebbe esplicitamente inserita la promozione di modelli di sviluppo sostenibile. Per quanto concerne l'articolo 9, nella sua nuova formulazione verrebbe previsto il riconoscimento, in quanto principio costituzionale, della tutela dell'ambiente come diritto fondamentale della persona.

Sempre sulla linea tracciata dall'ASviS, una più recente proposta di legge costituzionale per la modifica degli articoli 2, 9, 41 e 44 della Costituzione a favore di una versione più 'sostenibile' è stata presentata dal Consiglio Regionale del Veneto lo scorso dicembre in Parlamento.

Mentre gli artt. 2 e 9 presentano delle similitudini rispetto alla formulazione precedentemente descritta, per gli artt. 41 e 44 si prevede l'inserimento del concetto secondo cui: "l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà o alla dignità umana".

## 2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): ASPETTI STRATEGICI E MODELLI DI ANALISI

“Se lo sviluppo economico non ci rende anche felici, allora è un falso sviluppo”

- José Pepe Mujica

### 2.1 Storia della Corporate Social Responsibility tra il XIX° e XX° secolo

Le imprese hanno delle responsabilità nei confronti dei vari stakeholder? Quali motivazioni spingono queste ultime ad adottare delle buone pratiche e comportamenti giudicati responsabili dalla società?

Questi gli interrogativi alla base dei numerosi tentativi di teorici, economisti e sociologi per definire la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility* (CSR)<sup>47</sup>.

Con la rivoluzione industriale, avvenuta tra la seconda metà del 700 e la prima dell'800, inizia a manifestarsi una maggiore attenzione verso le condizioni dei lavoratori nelle fabbriche, in quanto mezzo per prevenire problematiche legate alla produzione e alle risorse umane in uso, al fine di aumentare la produttività.

Secondo l'economista Daniel A. Wren è in questi anni che si verifica e si scopre un interesse verso i problemi sociali legati alla realtà industriale; contestualmente si verifica la comparsa di movimenti a sostegno di un modello di *Welfare*, applicabile tanto nelle imprese quanto allo Stato, attento ai bisogni dei cittadini e delle fasce più in difficoltà attraverso politiche e iniziative miranti ad offrire servizi di mensa, ospedalieri, attività e impianti ricreativi, infine una più equa ripartizione dei benefici tra shareholder e altri gruppi di interesse.

Risulta difficile distinguere le iniziative sorte per filantropia dei diversi imprenditori del tempo, rispetto alla vasta gamma di iniziative sorte, da quelle derivanti da valutazione *ex ante* del possibile tornaconto economico che ne sarebbe derivato.

Un esempio pratico, datato attorno alla fine dell'800, è il caso Steinway<sup>48</sup> dove l'impresa in questione acquistò delle terre nell'attuale città di Long Island e vi costruì un comprensorio urbano, il villaggio Steinway, con tanto di scuola, biblioteca, parchi e una chiesa per i suoi dipendenti.

Già all'epoca questo primo tentativo di CSR venne visto come uno strumento fruttifero per le imprese in quanto capace di incrementare le relazioni tra dipendenti e proprietari delle diverse attività imprenditoriali, quindi catalizzatore di benefici per le imprese stesse.

È con Morrell Heald che viene teorizzato un possibile legame e un senso di relazione tra la comunità e le imprese operanti sul medesimo territorio, spiegando così l'interesse e la sensibilità di queste ultime verso le cause sociali e introducendo con ciò il caso R.H. Macy Company<sup>49</sup> quale esempio *ante litteram* di Responsabilità Sociale d'Impresa.

---

<sup>47</sup> Con il termine *Corporate Social Responsibility* (CSR), tradotto in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), si identifica la previsione negli schemi interni ed esterni dell'impresa di fini e moventi non solo legati alla logica del profitto o della legge ma tenenti conto degli interessi degli stakeholder, dell'ambiente e del capitale sociale.

<sup>48</sup> Nota fabbrica di pianoforti, fondata a New York nel 1853, dalla famiglia di origine tedesca Steinweg.

<sup>49</sup> Catena di grande distribuzione statunitense fondata nel 1858.

Nel 1875 l'impresa in questione devolvette parte del suo ricavato nella costruzione di un orfanotrofio e nel 1887 le diverse donazioni della compagnia vennero istituzionalizzate poiché inserite nei libri contabili sotto la voce di "spese varie".

Altro esempio analizzato è il caso Pullman, dove George M. Pullman della 'Pullman Palace Car Company' creò nel 1865, nella località a sud di Chicago, una città comunitaria costruita con avanzati standard di urbanistica e architettura per i suoi dipendenti e dotata di parchi, centri ricreativi, ospedali, teatri, casinò e scuole; la città prese il nome di Pullman e fu considerato uno dei maggiori casi di "business illuminato" dell'epoca.

I casi appena descritti rappresentano, da un lato, l'interesse genuino dei vari imprenditori del tempo verso il miglioramento delle condizioni di vita dei loro dipendenti e le loro famiglie, mediante azioni che potremmo racchiudere nella sfera della filantropia, e dall'altro, la volontà di rendere le proprie imprese delle realtà attrattive per le risorse umane e difficilmente abbandonabili.

Tra la fine dell'800 e l'inizio del 900 si assistette al fenomeno della creazione di monopoli e trust nell'ambito industriale, definendo così una massiccia concentrazione di potere nelle mani di pochi uomini d'affari e la capacità di questi di definire prezzi, condizioni lavorative e salari minimi.

Negli anni '20 la grande depressione, iniziata negli Stati Uniti e diffusa poi nel continente europeo, portò ad un drastico calo dell'occupazione e fallimenti industriali che divennero all'ordine del giorno; l'imperativo per una ripresa economica fu per i businessmen di quegli anni la massimizzazione del profitto.

Inoltre è importante sottolineare come questa decade sia stata fondamentale per lo sviluppo diversificato del fenomeno della CSR negli anni seguenti: nei paesi europei infatti si iniziarono a mettere in atto le prime forme di *Welfare state*<sup>50</sup> mentre negli Stati Uniti rimase ferma la concezione della libertà dell'impresa nel voler creare o meno benessere nella società.

Le nuove relazioni che si instaurarono fra gli imprenditori, e quindi l'impresa stessa e i loro dipendenti ebbero a che fare con i cambiamenti socio-economici che gli anni 20 e 30 del 900 portarono con sé; divenne fondamentale la massimizzazione del benessere degli stakeholder, il mantenimento di un equilibrio tra le varie istanze e interessi propugnati da consumatori, dipendenti e comunità, e il manager identificato come collante fra queste diverse compagini.

Secondo gli studi di Sophie A. Muirhead il periodo tra il 1870 e il 1930 può essere considerato come una fase di 'pre-legalizzazione' delle diverse forme di responsabilità sociale d'impresa poiché i beneficiari di queste pratiche furono principalmente gruppi di interesse legati alla realtà della prima guerra mondiale (Salvation

---

<sup>50</sup> Per *Welfare state* intendiamo quel modello secondo cui uno stato si fa garante e promotore del benessere tanto sociale quanto economico della popolazione mediante una 'spesa sociale'. Secondo Ferrara la definizione più corretta comprende vede questo benessere sociale come: "L'insieme delle politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione, tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, introducendo specifici diritti sociali e doveri di contribuzione finanziaria". Sono diverse le tipologie di *Welfare* che attualmente conosciamo: il modello social democratico adottato nei paesi scandinavi, il modello liberale in uso nei paesi anglosassoni, il modello corporativo presente in paesi europei come la Francia, la Germania, l'Austria e il Belgio, per concludere con il modello mediterraneo che si lega alle esperienze di Italia, Spagna, Grecia, Portogallo.



Army, Boy Scouts, Young Men's Christian Association) altre volte queste stesse iniziative nacquero strettamente legate e dirette all'impresa da cui le medesime erano poste in essere.

Fu a partire dal 1930 che queste realtà economiche iniziarono ad essere viste come delle istituzioni aventi anche degli obblighi sociali a cui adempiere.

Il teorico ed economista Patrick E. Murphy ha diviso cronologicamente dei periodi di sviluppo più o meno repentino per la CSR: la fase 'pre-1950' è stata caratterizzata da opere di filantropia pura e di carità delle varie imprese verso i loro dipendenti, le loro famiglie e le comunità locali, successivamente tra il 1953 e 1967 si colloca la cosiddetta 'era della preoccupazione' dove si inizia a riconoscere la responsabilità sociale e gli impatti che le attività delle imprese hanno sul territorio circostante, dove i businessmen iniziano a capire e valutare come introdurre tali buone pratiche nelle proprie attività, purtuttavia tale fase si contraddistingue più per delle riflessioni teoriche che per delle azioni concrete in ambito di Responsabilità Sociale d'Impresa.

La seguente fase tra il 1968 e 1973 viene definita come 'era dei problemi' in quanto le multinazionali cominciano ad interessarsi a questioni quali la discriminazione razziale, le problematiche legate all'inquinamento atmosferico e il degrado urbano, infine l'ultima fase, iniziata nel 1974 e tuttora in azione, è quella della proattività delle imprese che seriamente e preventivamente agiscono secondo le linee di CSR.

## 2.2 Teorici della Corporate Social Responsibility: tra dottrine e definizioni

A partire dal 1950 le imprese hanno iniziato a considerare la società e i diversi portatori di interessi al suo interno come chiavi di volta per una massimizzazione del profitto capace di tener conto non solo degli aspetti meramente economici e finanziari, ma anche sociali, culturali ed ambientali.

In questi anni la dottrina avente come tema la Responsabilità Sociale d'Impresa ha iniziato a farsi strada nei vari studi di teorici, economisti, sociologi, politologi attestando la presenza, accanto a quella economica, della componente morale ed etica nella gestione delle imprese.

L'economista Howard Bowen, definito dai più il padre della CSR, fu uno dei primi a sottolineare, data la presenza di grandi gruppi economici con potere di *decision making*, come questi potessero avere degli impatti nelle loro attività e nelle politiche perseguite aventi effetti diretti sulla vita dei cittadini.

Fu lui stesso a definire il fenomeno della responsabilità sociale in questi termini:

*"It (SR) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"*<sup>51</sup>.

Chiaro il focus iniziale di questa dottrina, incentrato più sulla figura del singolo uomo d'affari che sull'impresa stessa e l'obbligo di perseguire i valori e obiettivi sociali mediante delle buone pratiche e politiche messe in campo dall'impresa ricade sull'individuo che ne è il proprietario.

Risulta ovvio secondo Bowen che la CSR non possa essere definita come la panacea a tutti i problemi di vario ordine che affliggono le varie comunità di cittadini, tuttavia può essere una strada percorribile per guidare le azioni future delle imprese, nel pieno rispetto dell'ambiente e della società circostante.

---

<sup>51</sup> Bowen, H. (2013), "Social Responsibilities of the Businessman", University of Iowa Press, p.6.

Nella proposta di Bowen per le imprese si richiedeva: una composizione del board direttivo comprendente dei rappresentanti capaci di portare in luce il punto di vista sociale della comunità, un uso della *social audit*, una formazione e corsi improntati all'aspetto sociale per i manager, l'adozione di codici di condotta ed inoltre un maggiore interesse nel campo di ricerca delle scienze sociali; tutti questi aspetti nascevano dalla consapevolezza dei cambiamenti che la società stava vivendo e che le stesse imprese erano chiamate a saper leggere e interpretare.

Gli anni 60 furono caratterizzati dalla formalizzazione e crescita dell'interesse nella tematica della CSR; tra gli studiosi di questa decade Keith Davis, il quale definì la Responsabilità Sociale come quell'insieme di azioni messe in atto dagli imprenditori per motivi, almeno parzialmente, distanti da quelli economici, finanziari o di interesse tecnico.

Nonostante la nebulosa e vaga idea che la CSR rappresenta, secondo Davis, è necessario includerla nel contesto delle diverse scelte manageriali anche solo considerando l'alta probabilità che queste buone pratiche nel lungo periodo portino a dei guadagni aggiuntivi per l'impresa.

Sempre negli stessi anni William C. Frederick contribuisce a dare una delle prime definizioni di Responsabilità Sociale, ponendo l'accento sull'elemento di volontarietà che la stessa implica per le imprese, affermando che la *“Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms”*<sup>52</sup>.

Clarence C. Walton ha contribuito ad ampliare le ricerche sul tema attraverso la pubblicazione del libro *‘Corporate Social Responsibility’* (1967) dove si analizza il ruolo che ricoprono le imprese e gli imprenditori nella società moderna; vengono descritte le diverse modalità di impegno sociale che questi ultimi possono adottare e si riconosce l'intima relazione fra la comunità e l'impresa, così come descritta nella definizione che lo stesso presenta: *“The new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals”*<sup>53</sup>.

Walton in tutto ciò spinge a più riprese su uno dei caratteri basilari della CSR, ossia la volontarietà, in opposizione alla coercizione normativa e all'obbligatorietà di alcune pratiche, come linea guida che fa sì che vengano inclusi nella contabilità dell'impresa dei costi non aventi un riscontro immediato in termini di profitto economico.

In un articolo del 1974 dedicò un paragrafo al trend della Responsabilità Sociale nelle imprese focalizzandosi non tanto sulla definizione del fenomeno quanto sull'evoluzione che lo stesso aveva e la sua applicazione. Secondo Walton mediante le attività economiche delle imprese la CSR, legata fortemente alle necessità generali e particolari della società, risultava uno dei migliori strumenti di sviluppo e supporto per la stessa.

---

<sup>52</sup> Leon R., D., (2018) *“Managerial Strategies for Business Sustainability During Turbulent Times”*, IGI Global, Hershey, p.261.

<sup>53</sup> Nigro, C., Petracca, M. (2016), *“La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio neo istituzionalista”*, Giappichelli Editore, Torino, p.48.

Nel 1971 è stato il *Committee of Economic Development* (CED) a parlare di Responsabilità Sociale nella sua pubblicazione affermando come la funzione essenziale dell'economia sia servire e soddisfare i bisogni della società, evidenziando implicitamente quel contratto sociale tra le imprese e la comunità, che nel tempo è stato sottoposto a cambiamenti radicali.

Le imprese avrebbero dovuto, secondo quanto riportato nel documento del CED, assumere sempre maggiori responsabilità nella risoluzione dei problemi sociali, dare un apporto significativo al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e seguire dei principi in linea con i valori umani.

Si descriveva poi la responsabilità sociale secondo la figura di tre cerchi concentrici: il cerchio più interno rappresentava quelle responsabilità basilari nello svolgimento delle attività economiche (inerenti al lavoro, prodotti, crescita economica, produttività), il cerchio intermedio stava ad indicare la gamma di responsabilità economiche che prevedevano la presa in considerazione del cambiamento delle priorità e dei valori sociali (ossia sicurezza sul posto di lavoro, relazioni con i dipendenti, cura dell'ambiente), l'ultimo cerchio, il più esterno è anche quello che emerge in tempi più recenti e vede l'economia attenta all'ambiente sociale in cui opera e attiva nel risolvere le problematiche legate a tale ambiente (povertà, decadimento urbano).

Nel 1975 Prakash Sethi distinse le responsabilità delle imprese in: obblighi sociali, legati alle forze del mercato o alla legge; responsabilità sociale intesa come insieme di valori perseguiti dalle entità sociali e contenuti nelle norme, congruenti al *modus operandi* dell'impresa ed infine proattività sociale come propensione alla preoccupazione dell'impresa verso i problemi sociali.

Una ulteriore definizione di *Corporate Social Responsibility* venne data negli studi di Preston e Post i quali affermarono come “(...) *the term social responsibility to refer only to a vague and highly generalized sense of social concern that appears to underlie a wide variety of ad hoc managerial policies and practices. Most of these attitudes and activities are well-intentioned and even beneficent; few are patently harmful. They lack, however, any coherent relationship to the managerial unit's internal activities or to its fundamental linkage with its host environment*”<sup>54</sup>.

Aggiunsero poi la preferenza nell'uso del termine '*Public Responsibility*' poiché maggiormente inerente al contesto di vita pubblica in cui si collocavano le azioni di Responsabilità Sociale delle imprese, inoltre si pensa che il termine sia più coerente con l'intenzione degli autori di evidenziare l'importanza della creazione di un processo di politica pubblica.

Con gli studi di Sandra Holmes, nella metà degli anni 70, il fenomeno venne circoscritto e valutato in base a delle considerazioni quali: il rispetto delle norme, l'aiuto nella risoluzione di problemi sociali, gli impatti di breve e lungo periodo di queste pratiche sul profitto e sulla reputazione dell'impresa, gli impatti delle attività economiche dell'impresa sulla società, la carità, l'inquinamento e l'apporto a livello di educazione alla comunità.

Nel 1979 Archie Carroll propose una definizione di CSR divisa in quattro dimensioni, economica, legale, etica e filantropica (o volontaristica) e una serie di linee guida per le imprese come la conoscenza dei problemi a

---

<sup>54</sup> Carroll, A., B. (2008), "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices" in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, p.31.

cui avrebbero dovuto prendere parte nella risoluzione, mediante la CSR e la specificazione di strategie da perseguire praticamente e coerentemente al tipo di attività economica svolta.

Analizzando le diverse responsabilità, Carroll descriveva la prima, quella economica, come primo incentivo alla nascita dell'impresa, ossia una volontà di profitto mediante la produzione di beni e servizi per i consumatori; la seconda responsabilità, quella legale, riguardava la consapevolezza delle imprese di perseguire i propri scopi economici pur rimanendo ferme nel rispetto del framework normativo, il quale poteva essere considerato un parziale adempimento del contratto sociale tra società e le stesse imprese.

La terza responsabilità è etica e riguarda l'adesione e l'adattamento a quell'insieme di pratiche e norme legate alla giustizia, imparzialità ed equità, il cui rispetto prescinde dalla loro codificazione e il cui focus è sui diversi gruppi di interesse (azionisti, dipendenti, consumatori, comunità) e sul rispetto dei loro diritti; l'ultima è la responsabilità filantropica che comprende le azioni dell'impresa che fanno in modo che quest'ultima sia vista dalla comunità come 'buon cittadino' attraverso i suoi contributi economici per l'arte, la cultura, l'educazione e prevede una totale discrezionalità, nonostante le aspettative della società.

Secondo Carroll adempiere al ruolo sociale per le imprese significa adempiere contemporaneamente a queste quattro dimensioni, successivamente rappresentate a livello visivo in una piramide, conosciuta dai più come 'Piramide di Carroll (1991).

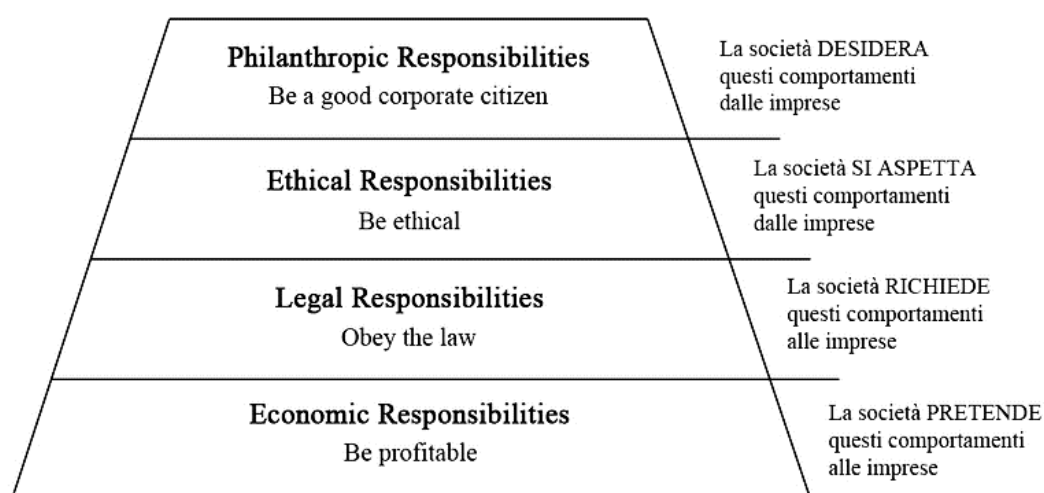


Figura 2 Piramide di Carroll (1991) comprendente le 4 dimensioni della CSR: economica, legale, etica e filantropica. Fonte: Invernizzi E. (2001), "La comunicazione d'impresa: un paradosso a tre storie" in Quaderni di Sociologia, n.24, p.65.

Gli anni 80 sono stati caratterizzati da riflessioni su linee alternative rispetto al concetto di CSR come *Social Responsiveness*, *Corporate Social Performance (CSP)*, *Public policy e Business Ethics*; in particolare ha preso piede nelle diverse teorie di questa decade la CSP per indicare una maggiore inclusività e proattività dell'economia verso gli stakeholder di riferimento, l'enfasi è stata posta nelle *performance* sociali delle imprese e nella necessità che queste comprendessero a pieno il loro ruolo attivo nella società, orientando e guidando le proprie decisioni sulla base di criteri come la qualità, l'equità, l'efficienza e l'effettività.

Tuzzolino e Armandi nel 1981, partendo dalla definizione fornita da Carroll, analizzeranno la necessità per le imprese di avere un framework analitico di partenza da cui poter prendere spunto per individuare le diverse

strategie di CSR coerenti con le tipologie di attività economiche svolte, facilitare quindi l'operabilità di queste pratiche e creare degli strumenti concettuali per guidare la definizione della Responsabilità Sociale, dopodiché individuare una gerarchia di bisogni e necessità da perseguire per le imprese, allo stesso modo in cui li teorizzava Maslow per gli esseri umani.

Edwin M. Epstein spiega invece la relazione tra *social responsibility*, *responsiveness* e *business ethics* affermando come queste diverse dimensioni in realtà si sovrappongano e si includano, essendo strettamente connesse per tematiche e preoccupazioni, e insieme corrispondano alla piena identificazione del fenomeno della CSR definita in questi termini: “*Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects upon pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility*”<sup>55</sup>.

L'unione di questi tre concetti è sfruttata successivamente dall'autore al fine di estrapolare la definizione di un nuovo concetto, ossia ‘*Corporate Social Policy Process*’ inteso come l'istituzionalizzazione nelle attività economiche di buone pratiche relative alla Responsabilità Sociale dell'Impresa.

Gli ultimi decenni del XX° secolo furono caratterizzati da scandali di carattere etico e morale che colpirono il mondo dell'imprenditoria spostando così l'attenzione dell'opinione pubblica verso le errate pratiche manageriali messe in atto fino a quel momento da grandi e medie imprese del panorama nazionale ed internazionale; si pensi, ad esempio, alle controverse attività economiche delle multinazionali a supporto dell'apartheid in Sudafrica.

Gli anni 90 furono poi segnati dall'analisi di concetti e temi complementari ma non per questo totalmente simili a quello di Responsabilità Sociale d'Impresa, come la *Corporate Citizenship*<sup>56</sup> e sostenibilità a livello sociale e di rapporto con gli stakeholder; a questo si aggiunse la nascita di una miriade di organizzazioni non governative e internazionali con la *mission* sociale della carità e il dilagante fenomeno della globalizzazione a livello, *in primis* economico che portò le varie multinazionali ad affrontare il problema della Responsabilità Sociale al di fuori dei propri stati d'origine.

Risale a questi anni la creazione dell'*Ethics Officer Association* (EOA), un forum di businessmen etici, dove si trattarono a più riprese i concetti di *Corporate reputation*, *Corporate social policy*, *Community partnership* e *Global social investment* in relazione ai passi che i diversi imprenditori stavano compiendo in quel momento relativamente alle pratiche di CSR.

Sacconi (1991) si sarebbe riferito alla Responsabilità Sociale d'Impresa come quel modello di governance in cui chi ha il potere detiene allo stesso tempo degli obblighi e doveri nei confronti degli stakeholder.

La concertazione aperta a questi ultimi è il metodo principe delle scelte nell'impresa; questo il punto di partenza per parlare successivamente, con l'aiuto di Viviani (2007), di contratto sociale ideale comprendente

---

<sup>55</sup> Sims R., R. (2017), “A Contemporary Look at Business Ethics”, Informatic Age Publishing (IAP), Charlotte, p.55.

<sup>56</sup> Il termine ‘*Corporate Citizenship*’ nasce negli anni 80 su impulso di diversi manager e imprenditori statunitensi per definire il ruolo delle loro imprese incastonato nelle vicende sociali e nel contesto in cui le stesse imprese si trovavano ad operare. La creazione del termine, non legata all'ambito prettamente accademico, è stata vista come una reazione da parte del mondo economico-imprenditoriale verso le continue richieste di un atteggiamento sempre più responsabile verso la comunità.

principi di equa distribuzione dei profitti, assenza di frode e coercizione, accettazione di rendicontazione e trasparenza delle proprie attività, inclusività e diritto di ascolto per i diversi portatori di interessi nel processo di *decision making*.

Il contratto sociale descritto da questi due teorici risulta un'estensione rispetto alla versione normativa che dà Freeman, atto a bilanciare i diversi interessi nella direzione degli obiettivi dell'impresa e capace di eliminare ogni forma di opportunismo attraverso un gioco di contrattazioni.

La Responsabilità Sociale delle Imprese diventa un fine e non un mezzo, uno strumento attraverso cui rendere conto agli stakeholder delle materie di loro interesse concernenti le attività dell'impresa; il team di portatori di interessi è esso stesso parte dell'impresa, coincide con essa e coopera sulla base di un contratto sociale perché si arrivi alla creazione di un beneficio comune.

Sulla base di una logica economico-giuridica, vengono distinti due tipi di contratto: il *pactum unionis* (o primo contratto) come associazione tra i diversi stakeholder per una strategia congiunta e una distribuzione equa degli utili; il *pactum subjectionis* (o secondo contratto) che vede i diritti di proprietà nelle mani di una sola categoria di portatori di interessi, quella che investe maggiormente nelle attività dell'impresa e sottoscrive un dovere fiduciario verso gli altri stakeholder, gestendo secondo il principio del contratto equo.

Negli anni 2000 la CSR è divenuta un fenomeno globale e, secondo un rapporto dell'OCSE (2001), un trend in uso nelle maggiori multinazionali e imprese europee, attestando un sempre crescente numero di iniziative volontarie di Responsabilità Sociale, con delle variazioni nelle pratiche a livello interregionale, attenzione e pressione in ambito legislativo per far sì che queste pratiche fossero la norma e non l'eccezione e infine una vastità di aree di interesse come l'ambiente, i diritti umani, la sicurezza e la garanzia dei diritti dei lavoratori, la lotta alla corruzione.

La Commissione Europea, nel suo Libro Verde del 2001 sulla *Corporate Social Responsibility* ha provveduto a fornire una definizione del fenomeno come "*concept whereby companies integrate social and environment concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*"<sup>57</sup> successivamente ribadito dalla stessa nella Comunicazione del 2011 sulla Responsabilità Sociale delle Imprese in cui si incitavano queste ultime a prevedere nei loro processi e attività maggiore attenzione e rispetto per i diritti umani, la tutela dell'ambiente e promozione di questioni sociali ed etiche.

Sempre la Commissione nel 2008 ha deciso di affiancare le imprese nel delineare strategie di CSR mediante una divisione in aree tematiche dei diversi campi in cui si sarebbe potuto attuare un piano di Responsabilità Sociale.

Un primo livello di intervento è quello tra l'impresa e le risorse umane di cui quest'ultima dispone, facendo riferimento al processo di selezione del personale, al rispetto dei diritti umani, sindacali, attenzione e sviluppo

---

<sup>57</sup> La definizione data nel Libro Verde aveva lo scopo di costruire un quadro comune europeo entro cui le imprese avrebbero potuto muoversi intraprendendo dei progetti e delle iniziative di CSR. Successivamente la medesima definizione di CSR è stata citata nella Comunicazione 2006/136 della Commissione Europea trasmessa al Parlamento Europeo, al Consiglio e al Comitato socio-economico europeo. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

nel *diversity management*<sup>58</sup>, nonché avanzamento di carriera trasparente; un secondo livello legato al rapporto tra impresa e i diversi attori economici con cui la stessa entra in contatto, citando aspetti come i processi di marketing e pratiche etiche e sostenibili; il terzo livello si identifica in tutte le pratiche a tutela dell'ambiente e degli impatti ambientali dell'impresa; l'ultimo livello riguarda il rapporto tra l'impresa e la comunità locale e si sviluppa mediante partecipazione, inclusività, partnership e apertura del dialogo con queste tipologie di stakeholder.

In uno studio congiunto di Carroll e Schwartz del 2003 le quattro dimensioni della CSR descritte dallo stesso Carroll sono state rivisitate e ridotte a tre: economica, legale ed etica (che al suo interno presenta la dimensione della filantropia); ogni dimensione rappresenta un set di caratteri e strumenti organizzativi utili all'azienda nello svolgimento delle sue attività e a seconda della dimensione che si predilige si avranno diversi ritratti e strategie di CSR messe in atto.

Jeremy Moon nel 2005 ha studiato la Responsabilità Sociale d'Impresa e la sua evoluzione nel contesto inglese; partendo dalla sua nascita nel XIX° secolo, seguendo le orme del modello statunitense della filantropia, arriva a riformularla negli anni '70 quando questo strumento venne maggiormente alla luce in virtù della miriade di problemi sociali presenti al tempo (forte disoccupazione, degrado urbano, povertà diffusa) giungendo ad una definizione che la vedeva parte integrante della governance sociale delle imprese, frutto del coinvolgimento delle stesse nella vita e nelle preoccupazioni della comunità.

Moon ha poi circoscritto ad una serie di comportamenti e iniziative di gestione aziendale quello che ha comportato una maggiore attenzione verso la CSR: anzitutto l'adozione di codici di condotta etici, oltre che di standard internazionali, adottati dalle imprese e condivisi dalle risorse umane, poi partnership più frequenti e incisive con ONG e organizzazioni internazionali varie, ed ancora la redazione sempre più frequente di report a livello sociale nelle imprese, infine un crescente numero di dipendenti specializzati, facenti parte dell'area aziendale di CSR.

Sempre nello stesso anno Kotler e Lee hanno individuato come un approccio socialmente responsabile dell'impresa comporti la scelta di intraprendere nuove strade per fare affari combinando il successo e profitto con la creazione di valori e attenzione verso gli stakeholder.

Sono stati poi individuati dai due studiosi 25 buone pratiche che possono guidare le imprese verso il *setting* di programmi di *Corporate Social Responsibility*, attraverso la categorizzazione di iniziative in ambito sociale come il filone della filantropia aziendale, la promozione, informazione e tutela di cause sociali particolari e generali nell'impresa, il *corporate social marketing* mediante iniziative mediatiche che incitino ad un cambio

---

<sup>58</sup> Con il termine '*diversity management*' si vuole identificare un insieme di politiche e azioni in uso all'interno di un'azienda che hanno come scopo quello di comprendere ma soprattutto valorizzare le differenze che intercorrono tra le risorse umane a disposizione. Tali differenze possono riguardare la sfera del genere, dell'orientamento sessuale, oppure legate all'etnia, alla cultura e tradizioni e ancora alle abilità fisiche. Questo modello è risultato vincente nelle diverse esperienze aziendali, ha contribuito alla reputazione delle imprese e ha cementificato la fiducia dei dipendenti verso aziende che ragionano in modo etico, inclusivo e attento.

di atteggiamento verso determinate tematiche, forme di volontariato aziendale in cui dipendenti forniscono tempo e disponibilità alla comunità, investimenti aziendali a supporto di cause sociali.

Nel panorama italiano il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa è stata circoscritta in tempi recenti da Zamaro (2004) attraverso la descrizione di pratiche aziendali come: redazione di un bilancio sociale, acquisto di prodotti da produttori socialmente responsabili, concertazione con i dipendenti nelle decisioni fondamentali dell'impresa, attenzione al risparmio energetico e presenza nei bilanci dell'impresa di voci inerenti ai costi di smaltimento dei rifiuti, depurazione degli scarichi idrici e altre pratiche inerenti alla riduzione di emissioni atmosferiche.

### **2.2.1 Teoria neoclassica vs Teoria istituzionalista: prospettive a confronto**

In un articolo<sup>59</sup> del 1973 Keith Davis definiva la Responsabilità Sociale in capo alle imprese come un carattere che andava oltre il mero attenersi al minimo indispensabile previsto dalla normativa, evidenziava come elemento portante la volontarietà del fenomeno, intuiva i vantaggi economici che determinate pratiche 'responsabili' potevano avere nel lungo periodo e valutava i pro e contro dell'adozione di strategie di CSR nelle imprese; la sua analisi iniziava citando le due principali linee di pensiero dell'epoca.

Nella prima, quella di Friedman, e più in generale quella neoclassica, le imprese venivano viste esclusivamente come istituzioni economiche il cui solo scopo sociale poteva coincidere con l'idea di massimizzare il profitto, chiaro quindi come la CSR fosse vista nella sua piena natura strumentale e messa in pratica per motivi esclusivamente economici, unica forza trainante delle imprese.

In questa teoria l'unica istituzione ammissibile è il mercato, mentre le altre non solo vengono ritenute inutili o addirittura inefficienti, ma in aggiunta vengono viste come possibile ostacolo alle performance economiche: si considera l'uomo nella sua versione di *homo oeconomicus* con fini materiali, motivazioni prettamente strumentali, privo di una qualsiasi dimensione etica o affettiva.

La prospettiva neoclassica di Friedman si fonda poi su due pilastri: la legittimità ed autorità delle scelte manageriali e la teoria normativa neoclassica, la quale vede nel profitto un *benchmark* di efficienza sociale; creare ricchezza e lavoro attraverso le attività economiche infatti non solo comporta un miglioramento economico per l'impresa ma coincide anche con un fine sociale.

La CSR è ammissibile solo a patto che non sia fine a sé stessa ma abbia un tornaconto economico per gli imprenditori, è vista come una minaccia diretta allo stesso sistema capitalistico dal momento che la vera vocazione sociale degli uomini d'affari, e quindi delle imprese, è ottenere il massimo profitto possibile; il perseguimento di fini sociali a discapito degli utili è infatti visto da questa scuola di pensiero come un comportamento immorale.

---

<sup>59</sup> L'articolo che Keith Davis ha intitolato "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibility" fu pubblicato nel giugno del 1973 nel *Academy of Management Journal*, un periodico di New York, nato nel 1937, che nel tempo ha messo insieme il sapere di quasi 19'000 accademici provenienti da 120 paesi diversi.



In questo senso la *'Shareholder value theory'* considera le interazioni e relazioni di medio-lungo periodo tra l'impresa e i diversi portatori di interesse come necessità, messe in atto in modalità indifferenziate tra di loro e collegate al solo interesse autoreferenziale dell'impresa stessa.

La sintesi di questa corrente si può ritrovare nella nota frase dell'economista, nonché premio Nobel (1976) per l'economia, Friedman, il quale affermò nel 1962 che: "C'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco il che equivale a sostenere che compete apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode".

In tutto ciò si legge una visione opportunistica capace di ridurre dei nobili ideali e principi che possono essere presenti nei parametri gestionali delle imprese ad uno 'specchietto per le allodole' e la considerazione di una *Strategic Social Responsibility*<sup>60</sup> ove i fini sociali sono un semplice mezzo per raggiungere il proprio interesse. Per l'altra linea di pensiero, quella che vide Freeman come massimo esponente, occorre spostare l'attenzione dai singoli individui e singole organizzazioni al contesto istituzionale, la società e le istituzioni infatti vengono viste come corpi in continua evoluzione, le imprese caratterizzate da una vasta gamma di responsabilità, da quelle economiche, a quelle legali e ancora etiche e discrezionali (o filantropiche) che dipendono dal loro essere incastonate nella società da cui sono create e modificate a seconda dei cambiamenti che si verificano (Polany, 1944).

I fini di queste non sono meramente economici ma vi è una necessità esplicita di soddisfare, preservare e tutelare anche le esigenze dei portatori di interesse, portando avanti un impegno morale nonché dimostrare l'impianto da istituzione non solo economica ma anche sociale dell'impresa.

Dal momento che l'impresa con le sue attività incide sugli interessi della collettività, il fine di quest'ultima non può che essere il bene collettivo e l'utilità comune, di fatto ciò che è bene per la società e bene per l'impresa, che è essa stessa inserita in un contesto aperto di governance, tesse delle relazioni diversificate con i vari stakeholder e non interagisce solo con le forze del mercato.

Non sono chiaramente mancate le osservazioni, positive e negative, verso queste due visioni così tanto antitetiche; la teoria neoclassica, ad esempio, è stata criticata da Sacconi e il suo approccio neo contrattualistico secondo cui nella vita dell'impresa si deve tener conto anche di altre forme di regolamentazione sociale per definire dei contratti con gli stakeholder che si possano dire completi e condivisi, l'agire dell'impresa infatti è da leggersi nel rispetto dei diversi diritti dei portatori di interessi.

Sul fronte opposto sono state mosse critiche anche alla teoria di Freeman asserendo al fatto che la teoria degli stakeholder non sia una soluzione concreta al fine di definire gli obiettivi imprenditoriali né per porre fine alle conflittualità tra gli stessi poiché: le buone pratiche potrebbero nel lungo periodo rendere le attività dell'impresa instabili e ingestibili, la conflittualità e incertezza nel poter prendere le decisioni sarebbe massima

---

<sup>60</sup> Nel caso della *Strategic Social Responsibility* le aziende valutano tra le eventuali pratiche e iniziative socialmente responsabili quelle che gli garantirebbero una reputazione di un certo tipo e un vantaggio competitivo maggiore nel mercato rispetto alle altre imprese; agiscono poi di conseguenza decidendo di adottare tali pratiche senza considerare la dimensione morale ed etica della da cui le stesse nascono.

qualora fossero considerati i diversi stakeholder nella loro molteplicità, sorgerebbero dei dilemmi etici nel riconoscere che alcuni interessi più di altri sono meritevoli di considerazione, per finire, la difficoltà nella valutazione di un manager che segue degli obiettivi sociali, difficilmente quantificabili a livello di raggiungimento.

### 2.3 Modelli teorici e strategie nella Responsabilità Sociale d'Impresa

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si è contraddistinta nel tempo per essere un mezzo attraverso il quale le varie imprese e multinazionali del caso hanno potuto inserirsi e prendere decisioni in contesti e situazioni non propriamente economici o comunque legati alle loro attività primarie.

La RSI, divenuta un trend sempre più globale e applicato mediante standard internazionali, convenzioni, elementi pratici e strumenti di *soft law* (ad esempio ISO, GRI<sup>61</sup>, Global Compact) ha permesso ai manager e alle imprese di agire andando oltre la semplice logica del profitto economico.

Nonostante vi siano delle differenze nell'applicazione e definizione delle strategie di CSR a seconda di fattori che riguardino le attività dell'impresa in questione, la collocazione di queste nei diversi sistemi geografici, politici ed economici, rimangono saldi quei modelli teorici che hanno aperto e incrementato il dibattito attorno a questo tema, divenendo delle vere e proprie linee guida per i businessmen nella gestione delle proprie attività. Il primo modello a cui si fa riferimento prende il nome di *'Stakeholder theory'* e si focalizza sull'importanza della concertazione e inclusione dei diversi portatori di interessi nel rilevare e settare i valori e le strategie dell'impresa, poiché il successo dipende dalle azioni di gruppi di individui e singoli che rappresentino una pluralità di voci e interessi.

A differenza della parola *'social'* che potremmo dire vaga e indefinita, contenuta nel concetto di *corporate responsibility*, la parola *'stakeholder'* identifica, al contrario, con esattezza, i soggetti verso cui l'azione dell'impresa deve essere orientata; l'interesse di questa molteplicità di soggetti, diretto alle attività e decisioni dell'impresa, può presentarsi nella sua forma morale o legale e deve esser preso in considerazione nelle decisioni, anche in quelle comportanti una maggiore complessità.

L'obiettivo di questo modello è arrivare al pieno benessere degli stakeholder a tutti i livelli (compreso quello psicologico).

La figura degli stakeholder, intesi come portatori di interessi nelle attività dell'azienda, è stata definita negli anni 60 presso lo *Stanford Research Institute*, successivamente ripresa nel 1971 da Johnson, il quale ha intravisto in essi una convergenza di interessi verso l'impresa, andando oltre le volontà dei soli azionisti.

Nel 1984 fu Freeman che si concentrò su questo tema e nel suo libro *'Strategic Management: a stakeholder approach'* definì gli stakeholder come "(...) tutti quei soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere"; li divise in due categorie, gli stakeholder primari o interni (azionisti, dipendenti, fornitori,

---

<sup>61</sup> La Global Reporting Initiative è un'organizzazione senza fini di lucro che agisce supportando nella stipulazione di report sulle prestazioni sociali qualsiasi tipo di attività economica o sociale, in qualsiasi paese e operante in qualsiasi settore. L'organizzazione nasce nel 1997 con sede ad Amsterdam e nel 2002, oltre ad essere definito come un organismo indipendente, ha ricevuto una menzione speciale da parte dell'UNEP (United Nations Environment Program) che ha invitato gli stati membri a condividerne i principi e le linee guida.

clienti) i quali vennero considerati indispensabili per l'impresa poiché senza il loro appoggio quest'ultima non avrebbe potuto raggiungere i suoi obiettivi, o addirittura sopravvivere, e gli stakeholder secondari o esterni (sindacato, stampa e altri media, ONG, enti di governo).

Anni dopo, nel 1988, Freeman avrebbe formulato insieme ad Evan una nuova definizione per gli stakeholder, come coloro in grado di influenzare (portatori attivi di interessi) o essere influenzati dall'impresa (portatori passivi di interessi).

Le considerazioni attorno alle figure di questi portatori di interessi, in qualche maniera fondamentali per la vita e gli sviluppi delle imprese, iniziarono ad essere lette secondo ottiche non solo economiche e legate al profitto, bensì sotto il profilo morale e, per certi versi, filosofico.

A tal proposito si ricorda la concezione degli stakeholder secondo il principio kantiano di rispetto per le persone, da trattare come fini in sé non come semplici mezzi per raggiungere degli obiettivi, per questo motivo questi ultimi godono del diritto di essere ascoltati, presi in considerazione e inclusi nelle decisioni principali dell'impresa; ne deriva che i diritti di proprietà esercitati dagli azionisti non siano assoluti, imprescrittibili o superiori di importanza rispetto alle necessità e indicazioni suggerite dai portatori di interesse.

Successivamente Donaldson e Preston (1995) individuarono le tre dimensioni corrispondenti a tre differenti approcci della Responsabilità Sociale comprendenti gli stakeholder: l'approccio descrittivo dove l'impresa veniva vista in quanto insieme di interessi attigui e contrapposti dei diversi stakeholder; l'approccio strumentale, riconosciuto dagli autori come dominante, secondo cui, al fine di raggiungere la massimizzazione del profitto sarebbe stato necessario per l'impresa, a prescindere dai suoi scopi, gestire in modo attivo i rapporti con i vari portatori di interesse; l'approccio normativo, visto come impegno morale dell'azienda, dove gli stakeholder condividono con l'impresa gli interessi e i fini ultimi, per cui sono meritevoli di considerazione e rispetto, con diritto di essere ascoltati e trattati secondo il criterio di equità e giustizia.

Sotto il profilo dell'organizzazione dell'impresa in relazione agli stakeholder, Carroll (1987) ha identificato tre tipologie di '*moral management*' in cui si possono racchiudere le diverse intensità di legame tra gli obiettivi etici dell'impresa e i portatori di interessi coinvolti.

La prima tipologia prende il nome di '*immoral management*' e rappresenta quella categoria di businessmen le cui decisioni vanno in una direzione antitetica rispetto ai principi morali e alla tutela di diritti umani, l'azione è focalizzata sul profitto e il successo economico mentre la legge e gli standard internazionali vengono visti come ostacoli e fattori di rallentamento nei confronti degli obiettivi dell'impresa.

La seconda tipologia descritta è denominata '*amoral management*' e prevede che le decisioni vengano prese senza considerare le effettive conseguenze che queste potrebbero avere sulla pluralità di soggetti legati, internamente o esternamente, alle attività dell'impresa; si identifica un deficit nel considerare il fattore etico nelle scelte aziendali e la legge è vista essa stessa come unica linea guida e di etica da seguire.

La casistica appena descritta identifica una prima sotto categoria chiamata '*unintentional amoral management*' mentre l'altra, quella del '*intentional amoral management*' sottintende quella gestione imprenditoriale che vede l'etica come un fattore che deve essere considerato nella vita privata ma tenuto lontano da quella

economica, dal momento che l'economica esula dal poter essere giudicata in una dimensione prettamente morale.

Infine la terza tipologia è quella del *'moral management'* ove nelle considerazioni e decisioni inerenti agli andamenti dell'attività imprenditoriale si fa riferimento anche a motivazioni e questioni etiche, morali e legate alla sfera dei diritti umani; la legge è vista come quell'espedito di basilare e minimo soddisfacimento etico ma non sufficiente presa singolarmente.

Un ulteriore modello di CSR analizzato è quello definito da Jhon Elkington (1994) formulato al fine di misurare le prestazioni delle imprese negli Stati Uniti e conosciuto con il nome di *'Triple Bottom Line approach'* oppure attraverso le '3P' intese come *People, Planet, Profit*.

In questo approccio vengono prese come riferimento le tre dimensioni delle attività imprenditoriali, quella economica, vista come capacità in potenza di generare profitto e far crescere l'impresa, quella verso la comunità e il rispetto dei diritti umani (rappresentanti rispettivamente i soggetti esterni ed interni legati all'impresa), e quella legata all'aspetto ambientale, più precisamente al concetto di sviluppo sostenibile ed equilibrio ambientale, da considerare durante i cicli produttivi dell'impresa.

Tanto maggiore è la capacità dell'impresa di bilanciare ed equilibrare queste componenti, tanto più fruttifero sarà il profitto (non solo economico) e lo sviluppo nel lungo periodo.

Considerare un approccio di questo tipo nelle scelte imprenditoriali equivale ad affermare un modello di economia e di produzione sempre più attento al benessere della comunità e dell'ambiente che la circonda e la foraggia; non si tratta di uno strumento squisitamente etico o filosofico, poiché è noto come l'adesione e la sensibilità verso i principi e temi presenti in questo approccio diventino un vantaggio competitivo per l'impresa a livello di reputazione e attenzione alle esigenze degli stakeholder.

Attraverso la Comunicazione 347/2002<sup>62</sup>, la Commissione Europea ha sottolineato nuovamente l'importanza del tema invitando le diverse imprese e multinazionali europee a redigere e rendere pubblico un *'Triple Bottom Line Reporting'* contenente una sorta di bilancio che comprendesse i costi sostenuti per promuovere, tutelare e sviluppare le tre dimensioni sopracitate.

Altro modello organizzativo imprenditoriale, formulato attorno agli anni 40 in Giappone e successivamente esportato negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo, è quello del *'Top Quality Management'* (TQM) capace di garantire il raggiungimento della *mission* e obiettivi vari attraverso un sistema integrato di principi e pratiche quali: un'attenzione alla partecipazione e alla qualità a tutto tondo nella vita all'interno dell'impresa, una riduzione degli sprechi, un'ottimizzazione degli sforzi e una maggiore inclusività verso i dipendenti nelle decisioni aziendali.

Questo metodo gestionale, nella tradizionale formulazione giapponese si definisce mediante quattro processi o fasi da mantenere in tutti i campi d'azione dell'impresa: *'Kaizen'* come miglioramento costante, *'Atarimae Hinshitsu'* come principio secondo cui le cose, i processi devono funzionare nel loro modo ottimale, *'Kansei'*

---

<sup>62</sup> La comunicazione della Commissione Europea ha come tema la "Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" ed è consultabile al seguente link: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_IT.pdf).

vale a dire analizzare il prodotto e il suo uso con il fine di migliorarlo, ‘*Miryokuteki Hinshitsu*’ ossia il concetto che comprende l’importanza della qualità estetica nei prodotti e negli oggetti.

Il TQM è stato un’ottima base di partenza per la definizione nel 2008 di uno standard internazionale, l’ISO 9001 avente come focus la gestione della qualità nelle attività economiche, perseguibile mediante attenzioni alla leadership che deve essere forte e saldamente ancorata mediante la fiducia risposta in essa dagli stakeholder interni, il coinvolgimento dei dipendenti, un approccio sistemico nella gestione delle attività e dei criteri decisionali basati su fatti empirici e dati.

Nella visione passata, e non più particolarmente diffusa, per raggiungere questi elevati livelli di gestione occorreva sostenere al contempo ingenti costi, specie nell’area della produzione; ad oggi ci troviamo in un contesto che, al contrario, vede la qualità come un vantaggio competitivo a prescindere dal suo costo e in essa trova un moltiplicatore del profitto nel lungo periodo.

Si tratta di concepire un processo di miglioramento nell’*iter* produttivo, una maggiore attenzione al cliente, alle sue esigenze e richieste, un’eliminazione della concorrenza e dei dissidi interni poiché nocivi alle decisioni e al bene aziendale, un migliore sistema di monitoraggio a 360° nelle attività dell’impresa considerando i problemi come emanazione dei processi e non delle persone, un aumento necessario della responsabilità dei businessmen e dei loro collaboratori, unitamente ad una libertà delle risorse umane di essere incluse ed ascoltate nelle decisioni da prendere, poiché ogni persona interna all’impresa è responsabile della qualità.

Tutto questo è riassumibile in dei cardini della visione di *Top Quality Management* riscontrabili nei principi di integrità, etica, formazione e cultura aziendale, Team work, leadership responsabile, comunicazione, inclusività e meritocrazia.

Per quanto non sia semplice misurare il livello qualitativo e il suo miglioramento nel tempo, tuttavia si possono considerare degli strumenti utili, almeno approssimativamente, a tale scopo: analisi di mercato e dati, statistiche, carte di controllo, diagrammi di causa-effetto, l’analisi di Pareto<sup>63</sup> e il ciclo di Deming<sup>64</sup>.

I vantaggi del modello di TQM sono molteplici: attenzione maggiore verso le esigenze del mercato e degli stakeholder, incremento della cultura aziendale tesa alla qualità e del desiderio di raggiungere livelli qualitativi sempre più elevati, canalizzare le molteplici voci e forze coesistenti nella vita dell’impresa verso un fine comune, adozione di una lente critica verso le analisi e i processi gestionali.

Uno dei primi esempi a livello pratico di TQM è stato quello della *General Electric* grazie alla personalità avanguardista di Armand V. Feigenbaum; non solo fu presidente della ‘*American Society for Quality*’ (ASQ) ma teorizzando un concetto attiguo al TQM, ossia il ‘*Top Quality Control*’ arrivò ad affermare come da prestazioni economiche e finanziarie pessime derivasse un deficit nella qualità e nella gestione dei processi

---

<sup>63</sup> Secondo l’analisi di Pareto il 20% delle cause genera l’80% degli effetti, approssimativamente; tale ragionamento permette di considerare e valutare le variabili che nei diversi processi presi in considerazione influenzano i risultati finali.

<sup>64</sup> Il ciclo di Deming si identifica come un modello gestionale diviso in quattro fasi che ha lo scopo di migliorare in maniera costante i processi e i prodotti finali. Le quattro fasi, dette anche ‘PDCA’ sono rispettivamente: *Plan, Do, Check, Act* ed è necessario che si compiano nel loro ordine perché si verifichi un effettivo miglioramento qualitativo. Questo metodo ha inoltre il merito di promuovere e incrementare la cultura della qualità all’interno delle imprese.

interni all'impresa e come in questi casi il 40% delle risorse dell'impresa fossero utilizzati per rimediare agli errori commessi durante i vari processi, in virtù della totale o parziale mancanza di qualità.

Ancora, una nuova lente attraverso cui analizzare la realtà imprenditoriale e il suo legame con le dimensioni non propriamente economiche è data dal '*Total Responsibility Management*' (TRM), un approccio gestionale che permette di considerare la CSR come un modello pratico da attuare e non semplice burocrazia aziendale. Il TRM studia e rende esplicito quello stretto nesso tra la Responsabilità Sociale e il management delle risorse dell'impresa mediante il ricorso a paradigmi, metodi gestionali e comportamenti che devono seguire coloro che operano all'interno della stessa.

Il fulcro di questo modello sta nell'identificare i diversi tipi di cultura aziendale, o organizzativa, intesa come quell'insieme di pratiche e linee adottate dai soggetti all'interno dell'impresa, come, trasparenza, meritocrazia, rispetto delle gerarchie e delle norme, e di conseguenza allinearvi il tipo di management da attuare.

La prima categoria descritta è quella della cultura tecnocratica, essa si affida prevalentemente all'uso e funzionamento degli strumenti tecnici e macchinari in quanto fattori cardine del successo e profitto dell'impresa.

La seconda categoria culturale è quella manageriale dove il raggiungimento dei risultati è il fulcro della dialettica tra shareholder e stakeholder e tutto si snoda in un processo di pianificazione ed autonomia nei vari settori aziendali.

La cultura professionale, che va lentamente affermandosi negli ultimi anni, mette le competenze e il loro sviluppo al centro dell'azione dell'impresa perché siano queste il mezzo per raggiungere con costanza risultati sempre migliori.

Infine la cultura della responsabilità, preferibile e da privilegiare secondo il modello appena descritto, dove i soggetti sono orientati *in primis* verso gli effetti e le conseguenze dei risultati delle attività aziendali piuttosto che verso il profitto; tali soggetti operano in autonomia e prendono decisioni valutando i possibili benefici ed effetti verso gli stakeholder.

## **2.4 Corporate governance e *soft law***

Sin dal principio del dibattito nato attorno al tema dello sviluppo sostenibile, le organizzazioni internazionali e i vari organismi sovranazionali hanno partecipato al processo di formazione di linee guida e di condotta, standard minimi e *soft law* per le imprese cosiddette multinazionali o transnazionali.

In quanto maggiori attori nei rapporti economici internazionali, è necessario che questi evitino comportamenti in grado di ledere gli interessi di paese e comunità ospitanti, oltre che salvaguardare l'ambiente e i diritti fondamentali riconosciuti ai lavoratori.

Da parte delle Nazioni Unite il primo passo verso la definizione di regole e comportamenti non vincolanti per le imprese è stato nel 2000 il '*Global Compact*<sup>65</sup>' delle Nazioni Unite, su iniziativa dell'ex Segretario generale

---

<sup>65</sup> Il testo del *Global Compact* è reperibile nel sito <https://www.unglobalcompact.org/>

delle ONU, Kofi Annan che nel 1999, presso il *World Economic Forum* di Davos, presentò il progetto e invitò i leader presenti all'incontro a sottoscrivere con le Nazioni Unite un 'Patto Globale' con queste parole:

“Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali”.

Si incoraggiavano le imprese operanti a livello internazionale ad attuare una transizione verso un modello di crescita e sviluppo economico sano e sostenibile, condividendo in maniera equa i benefici e ricchezze che potevano derivare da quest'ultimo; attorno a questa iniziativa si è sviluppata una fitta rete di partenariati tra le Nazioni Unite, le agenzie specializzate, i governi, le ONG e le imprese multinazionali<sup>66</sup>.

Coloro che aderiscono al *Global Compact* si impegnano a rispettare dei punti fondamentali<sup>67</sup> quali il rispetto dei diritti umani fondamentali, gli standard in materia di lavoro fissati dall'ILO, la lotta e il contrasto alla corruzione e la tutela ambientale; tali punti sono riassunti nei 10 principi del documento, che devono guidare le imprese verso un sempre più esemplare atteggiamento di *good governance*.

Sempre nell'esperienza ONU si collocano le '*Norms on the responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*<sup>68</sup>' approvate dalla Sottocommissione delle Nazioni Unite per la promozione e protezione dei diritti dell'uomo nell'agosto del 2003; le *Norms* non hanno valore vincolante<sup>69</sup> eppure nascono dall'esigenza di codificare linee guida, un catalogo di norme e parametri etici di condotta da applicare alle imprese multinazionali, facendo sì che queste le rispettino anche mediante dei meccanismi di controllo ed attuazione.

Al fine di rendere quanto più estesa la partecipazione alle *Norms*, all'interno delle stesse è stata data una definizione molto ampia di impresa transnazionale come “*an economic entity or a cluster of economic entities*” operante in molteplici paesi, indipendentemente dalla forma giuridica che assume o dal luogo in cui opera; chiara la volontà di unire i due volti delle multinazionali, da un lato esse sono un *unicum* dal punto di vista economico, ma una pluralità se si pensa ai diversi soggetti giuridici che la compongono.

Nel preambolo delle *Norms* si fa riferimento alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo come fondamento basilare non solo per gli stati ma anche per le diverse parti sociali; secondo questo ragionamento le imprese transazionali devono rispettare gli obblighi<sup>70</sup> previsti nella Dichiarazione e farsi carico della responsabilità che deriva da una loro violazione.

Nella sezione che prende il nome di '*General obligations*' è descritto l'approccio che viene adottato durante tutto il testo, gli stati sono i titolari di quella responsabilità primaria nella promozione e difesa dei diritti umani,

---

<sup>66</sup> Attualmente hanno aderito al *Global Compact* 9000 aziende presenti in oltre 160 paesi del mondo.

<sup>67</sup> I principi fondamentali espressi nel documento derivano da: la Dichiarazione Universale sui Diritti Umani del 1948, la Dichiarazione ILO del 1998, la Dichiarazione di Rio del 1992 e le varie convenzioni ONU contro la corruzione.

<sup>68</sup> Nel 1998 la Sottocommissione aveva istituito un gruppo di lavoro con lo scopo di definire delle norme riguardanti la responsabilità delle imprese transazionali contestualmente al rispetto dei diritti umani fondamentali.

<sup>69</sup> Il carattere non vincolante delle *Norms* è stato ribadito nel 2004 dall'allora Commissione (attualmente Consiglio) dei diritti umani, quando è stato affermato come la stessa non si sentisse obbligata a svolgere compiti di monitoraggio in riferimento al loro rispetto.

<sup>70</sup> Si tratta comunque di strumenti non vincolanti per le imprese, ma che potrebbero diventare tali qualora fossero adottati a livello nazionale o negli statuti delle stesse imprese.

tuttavia anche le imprese, nella loro sfera d'azione, devono “promuovere, adempiere e rispettare la disciplina dei diritti umani riconosciuta a livello internazionale e nazionale”.

A questo si lega il principio della ‘*due diligence*’ di cui si devono fare carico le multinazionali, ossia, evitare che, in modo diretto o indiretto, le loro attività possano violare i diritti dell'uomo e che queste violazioni creino alle stesse imprese un qualsivoglia tipo di beneficio, ed in aggiunta non ostacolare il governo locale nell'applicazione di politiche atte a tutelare e garantire i diritti umani fondamentali.

Le restanti sezioni contengono norme riguardanti il diritto ad un trattamento non discriminatorio ed equo, estirpando tutte le congetture fondate su sesso, colore, religione, razza, lingua, opinioni, il diritto alla sicurezza personale, tenendo conto della responsabilità delle multinazionali verso i crimini commessi contro gli individui (genocidio, tortura, crimini di guerra, sfruttamento del lavoro minorile e forzato ed violazioni del diritto internazionale), il diritto dei lavoratori, considerando gli standard minimi previsti dalle convenzioni ILO, il rispetto delle leggi dello stato ospitante, dei regolamenti riguardanti gli investimenti diretti esteri, atti a incoraggiare sviluppo sociale ed economico, e delle popolazioni indigene<sup>71</sup>, la protezione dei diritti del consumatore, con una migliore qualità di servizi e beni offerti, oltre alle informazioni fornite circa l'uso, il contenuto e la conservazioni di questi ultimi, infine la tutela dell'ambiente che segue il principio della precauzione, vale a dire una preliminare valutazione dei rischi che potrebbero creare le iniziative economiche delle imprese multinazionali.

Per quanto concerne l'attuazione, viene raccomandato alle imprese transnazionali di inserire all'interno dei propri statuti e codici di condotta le *Norms*, si cita inoltre la possibilità per le imprese di fare pressione su quelle parti terze che si discostano dal rispetto di queste ultime e del principio di *due diligence*, non escludendo la possibile interruzione dei rapporti economici con coloro che violino i diritti umani.

Si parla inoltre di un meccanismo di monitoraggio e confronto attraverso dei controlli periodici ad opera di organismi delle Nazioni Unite o nazionali, oltre al metodo di risarcimento, pronto adeguato ed effettivo<sup>72</sup> che le imprese devono a coloro che subiscono un pregiudizio dall'azione illecita delle multinazionali.

Nel 1976 l'OCSE<sup>73</sup> ha elaborato una serie di linee guida e standard per le imprese multinazionali degli stati membri dell'organizzazione; le ‘*Guidelines for Multinational Enterprises*’ nascevano inizialmente con lo scopo di eliminare gli ostacoli posti dai paesi in via di sviluppo verso gli investimenti esteri provenienti dai paesi industrializzati, contrapponendosi all'approccio delle Nazioni Unite che negli stessi anni affermavano come le multinazionali fossero in un certo senso ‘sottomesse’ alle regole e leggi dei paesi ospitanti.

---

<sup>71</sup> Quest'ultimo principio segue le linee tracciate dall' *Indigenous and tribal peoples Conventions* del 1989.

<sup>72</sup> I caratteri del risarcimento richiesti alle imprese sono stati estrapolati dalla cosiddetta ‘Formula Cordell Hull’ e dalla *Guidelines* della Banca mondiale. Per ‘effettivo’ si intende un risarcimento in valuta convertibile, per ‘pronto’, che questo risarcimento venga pagato immediatamente, per ‘adeguato’, un indennizzo corrispondente al giusto danno arrecato.

<sup>73</sup> L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) nasce nel 1960 come evoluzione su scala globale dell'Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica (OECE) e si ispira ai principi di cooperazione internazionale e del liberismo economico. Le funzioni principali sono quelle di orientamento, indirizzo e informazione della condotta economica nazionale e internazionale degli stati membri. Attualmente gli stati parte sono 36 (Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Grecia, Irlanda, Islanda, Israele, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Messico, Norvegia, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Repubblica di Corea, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ungheria).



Nelle linee guida è presente una definizione estesa di impresa multinazionale come “insieme di società, dotate di personalità giuridica distinta e riconducibili a stati differenti, sottoposte alla direzione unitaria di una società capogruppo”.

Lo stesso giorno in cui vennero approvate le *Guidelines*, il Consiglio OCSE ha adottato tre decisioni vincolanti per gli stati membri: la prima prevedeva un meccanismo di monitoraggio per la corretta applicazione delle linee guida<sup>74</sup>, la seconda chiedeva agli stati di notificare le incompatibilità tra le linee guida e la normativa nazionale, infine la terza istituiva un ulteriore monitoraggio, questa volta sulle misure adottate dagli stati per incentivare gli investimenti diretti esteri.

La *Guideline* sul diritto all'informazione invita le imprese transnazionali a fornire tutti i dati circa le loro attività economiche, le loro strutture e policy adottate nel complesso, mentre quella relativa alla concorrenza richiede alle imprese di distanziarsi da atteggiamenti che comportino l'abuso della posizione dominante sul mercato, intese anticoncorrenziali nazionali o internazionali e abusi in ambito di diritto di proprietà intellettuale; nella linea guida circa la scienza e tecnologia invece si raccomanda alle multinazionali di diffondere quanto possibile il *know how* e strumentazioni nei paesi in via di sviluppo.

La revisione delle *Guidelines* del 2000 ha portato varie innovazioni dal punto di vista contenutistico ed è nata dalla consapevolezza di un ambiente economico internazionale mutato e con nuove direttrici, la promozione dei diritti umani e lo sviluppo sostenibile come modello da perseguire.

Tra le principali novità introdotte, la '*Guideline on General Policies*' secondo cui le imprese non avrebbero dovuto ottenere dei vantaggi dalle diverse legislazioni dei paesi ospitanti più blande a livello di tutela dei diritti umani, dei lavoratori e dell'ambiente, e avrebbero invece dovuto diffondere pratiche e principi della *Corporate Social Responsibility* tra i loro partner commerciali.

La '*Guideline on Environment*' richiedeva alle imprese di adottare metodi e processi sempre meno inquinanti e allungare del più possibile la durata del ciclo di vita dei prodotti in uso nelle stesse; la '*Guideline on Employment and Industrial Relations*' invece si ispirava alla Dichiarazione ILO del 1998 e raccomandava di contribuire all'eliminazione del lavoro minorile e forzato in tutte le sue forme; nell'ambito della trasparenza, si chiedeva di rendere note le informazioni principali dell'impresa multinazionale, nei limiti della riservatezza prevista, senza escludere quelle di carattere finanziario.

Nel maggio 2011, in occasione dei 50 anni dalla fondazione dell'OCSE, sono state nuovamente revisionate le *Guidelines*<sup>75</sup> tenendo conto dei cambiamenti avvenuti nello scenario economico internazionale; le linee guida hanno assunto una maggiore rilevanza e al contempo l'organizzazione ha ribadito con decisione la responsabilità del settore privato nel rispetto dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente.

---

<sup>74</sup> Il Consiglio OCSE aveva introdotto un meccanismo di *follow up* attraverso l'attività di specifici organi quali: i Punti di contatto nazionali, il CIME (*Committee on International Investment and Multinational Enterprises*), il BIAC (*Business and Industry Advisory Committee*), l'*Investment Committee* ed il TUAC (*Trade Union Advisory Committee*).

<sup>75</sup> Il testo completo della versione aggiornata delle '*Guidelines for Multinational Enterprises*' è disponibile all'indirizzo: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

In merito ai diritti umani, è stato aggiunto un capitolo, il quarto, dove si passano in rassegna i principali standard internazionali in materia, identificando la responsabilità delle imprese circa il rispetto di questi standard, a prescindere dalla tutela dello stato ospitante in materia di diritti umani.

Altra novità è il miglioramento del meccanismo di controllo degli stati, mediante una più intensa e decisa collaborazione tra i Punti di contatto nazionali e una maggiore trasparenza da parte delle imprese.

Un ultimo strumento a livello internazionale è la ‘Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale’ adottata dall’ILO nel 1977 ed emendata successivamente nel 2000; il termine ‘tripartita’ si riferisce alla concertazione tra governi, multinazionali e rappresentanze dei lavoratori che è stata messa in atto per arrivare alla definizione della Dichiarazione.

Il documento ILO nasceva con lo scopo di fornire un’immagine positiva delle imprese multinazionali verso l’opinione pubblica, fornire delle linee di condotta e di responsabilità per le stesse imprese, poste al centro dei processi di globalizzazione sociale, ma soprattutto economica, in particolare nella forma degli investimenti diretti esteri, fondamentali per il benessere e sviluppo dei paesi destinatari, per ultimo incoraggiare le multinazionali a contribuire positivamente al progresso nei paesi ospitanti, in collaborazione con i governi, i sindacati, le organizzazioni datoriali e con le imprese nei paesi ospitanti.

Per concludere l’analisi delle varie strategie e misure messe in campo per favorire una più responsabile e sostenibile attività delle imprese si fa riferimento al Libro Verde della Commissione europea del 2011 riguardante le linee di indirizzo europee in materia di CSR.

La necessità di un documento come questo nasce dalla consapevolezza, *in primis*, dell’emergere sempre più costante della figura del consumatore etico e critico, attento alle problematiche ambientali e sociali, dopodiché dalla certezza di un impegno delle imprese a livello non esclusivamente economico, bensì sociale ed ambientale; tale impegno si caratterizza attraverso dei cardini come la coesione sociale, l’interazione con lo sviluppo sostenibile, un maggiore sviluppo delle conoscenze scientifiche e tecnologiche e una maggiore competitività per le imprese stesse.

Già nei primi paragrafi viene presentata una definizione di *Corporate Social Responsibility* innovativa che prende in considerazione lo stretto rapporto tra imprese e società civile, affermando come quest’ultima sia “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

I principi presentati nel Libro Verde della Commissione prevedono che le imprese, dalle multinazionali alle piccole e medie, fondino il loro operato seguendo: integrità ed equità, garantendo ai portatori di interessi parità di trattamento; *accountability* e coerenza nelle attività svolte e negli impatti di queste ultime; trasparenza nelle informazioni non strettamente di carattere economico e maggiore comunicazione con i business partner e gli stakeholder; perseguimento dello sviluppo sostenibile; cittadinanza sociale intesa come apporto dell’impresa alla comunità e al suo benessere mediante progetti ed investimenti *ad hoc*.

## 2.5 Gli strumenti della Corporate Social Responsibility

È divenuto sempre più evidente quel fenomeno che vede il consumatore scegliere un prodotto, un servizio, un brand non semplicemente attraverso un ragionamento del classico binomio costo-beneficio, bensì selezionando, appoggiando o boicottando qualcosa attraverso una riflessione più ampia, che valuta caratteri globali, etici, ambientali; la cultura aziendale diviene così un momento di interazione con il tessuto sociale e oltrepassa il mero valore economico, gli stakeholder vengono cooptati mediante la condivisione di *mission*, obiettivi e valori aziendali, incitati a fare una scelta di appartenenza, di identificazione.

Per questi motivi, le imprese hanno iniziato, a partire dagli anni Ottanta<sup>76</sup>, ad adottare volontariamente degli strumenti di autoregolamentazione atti a certificare la loro responsabilità, o *accountability*, sia all'interno che verso l'esterno.

Tra questi il Codice Etico<sup>77</sup> è sicuramente un esempio interessante di *governance* e gestione strategica; in quanto carta costituzionale dell'impresa che lo adotta, elenca i diversi diritti e doveri, sia etici che sociali, e le modalità di gestione delle relazioni economiche e umane a cui si ricollega l'impresa nelle sue attività e definizione di obiettivi e *mission*, struttura le responsabilità dell'azienda all'interno e verso l'esterno, infine dimostra come sia possibile l'attuazione della morale dell'etica nel mondo dell'economia.

Si tratta di principi astratti e generali, linee di comportamenti considerati di riferimento e fondamentali per l'azienda, sia intesa come collettività che come singoli individui dipendenti; non vengono circoscritte delle regole, bensì delle responsabilità e atteggiamenti da seguire con lo scopo di prevenire atti e comportamenti illeciti ad opera di chi agisce per conto dell'impresa.

Per la realizzazione del Codice si deve tenere conto della struttura aziendale, degli stakeholder di riferimento, individuare i principi etici generali attraverso una concertazione dei vertici aziendali, consultare i portatori di interessi per capire i punti ed elementi da tutelare, diffondere e formare tutti i soggetti che compongono l'impresa circa il Codice e i suoi principi.

È chiaro come si renda indispensabile la partecipazione e apertura al dialogo dell'impresa con i diversi stakeholder che la interessano.

La struttura del Codice Etico si basa su 5 livelli: il primo prevede la definizione di principi etici e generali, della *mission* aziendale e del modo per perseguirla; il secondo stabilisce delle norme che regolano le relazioni con i diversi stakeholder (dipendenti, fornitori, partner e consumatori) così da creare una cooperazione basata su un'intesa che sia prima di tutto etica; il terzo livello identifica degli standard comportamentali come trasparenza, diligenza, riservatezza, onestà, tutela dell'ambiente e della persona; il quarto livello descrive le tipologie di sanzioni previste per violazioni del Codice mentre l'ultimo livello istituisce un Comitato avente lo scopo di promuovere internamente all'azienda il Codice, mediante iniziative formative per i dipendenti a tutti i livelli, e monitorarne l'attuazione, anche mediante indagini e eventuali sanzioni.

---

<sup>76</sup> Una prima diffusione del fenomeno si è verificata negli USA quando l'adozione del Codice Etico divenne motivo di possibili decurtazioni da sanzioni commissionate all'impresa che avesse commesso un illecito. Attualmente circa l'85% delle imprese americane ne hanno adottato uno.

<sup>77</sup> È un documento integrato nel modello di organizzazione e gestione dell'azienda.

Tra i motivi per cui un'impresa dovrebbe adottare un proprio Codice si riconosce anzitutto la possibilità di fornire un supporto istituzionale agli standard comportamentali promossi dall'impresa stessa, uno strumento per rafforzare l'immagine all'esterno conferendo una maggiore affidabilità e fiducia (necessarie per lo sviluppo e sopravvivenza dell'impresa), infine l'idea che il concetto di *business* non si vada scontrando necessariamente con l'etica.

Altro strumento in uso per la gestione e consapevolezza dell'operato è il Bilancio Sociale, anche detto *Social Audit* o *Intellectual Capital*, un documento che si presenta come rendiconto dell'impresa, associazione o ente pubblico in questione, volontario e periodico, indicante le attività non solo economiche e finanziarie ma anche tutto ciò che si può collegare alla Responsabilità Sociale<sup>78</sup>.

Nel 2007 l'allora Ministro dell'Interno Giuliano Amato ha definito così questo strumento: "Il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato".

Gli stakeholder devono essere messi al corrente circa gli impatti ed effetti che l'attività dell'impresa ha sulle diverse categorie di persone e sull'ambiente in cui operano, conoscere le eventuali migliorie alla qualità della vita degli individui che vengono raggiunte anche grazie all'impresa, nel perseguimento dei suoi obiettivi; si considera in questo senso l'azienda come un 'buon cittadino' nel suo forte legame con il territorio.

Il Bilancio Sociale risulta essere un valore aggiunto per l'azienda, un fattore di incremento della competitività sul mercato, uno strumento di marketing e comunicazione per le relazioni pubbliche, economiche e industriali, oltre che mezzo per aumentare la reputazione, un'ulteriore possibilità per migliorare l'organizzazione e la gestione interna, la *chance* di individuare ed elaborare una strategia sociale.

Tenuto conto della premessa iniziale è esplicita l'importanza della percezione esterna delle azioni dell'azienda, un'immagine positiva di queste ultime le conferisce consenso e una sempre maggiore legittimazione tra l'opinione pubblica e gli stakeholder, permettendo così di definire un ruolo dell'impresa nel tessuto sociale, sviluppare un grado elevato di trasparenza e democraticità nei suoi processi e attività.

Nel 1998 è stato creato un 'Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale', che successivamente ha preso il nome di Gruppo per il Bilancio Sociale (GBS), con lo scopo di fornire delle linee guida nella stesura del Bilancio Sociale, da preferirsi rispetto ai rendiconti e rapporti vaghi, non periodici e mancanti della considerazione di dati quantitativi.

Il documento redatto dal Gruppo di studio ha il compito di definire nell'ambito della stesura del Bilancio Sociale l'assetto istituzionale, i valori di riferimento, le politiche e le scelte compiute che vi dovranno essere riportate, il processo seguito per la formazione degli obiettivi e della *mission* sociale; il punto di riferimento

---

<sup>78</sup> La Responsabilità Sociale è stata definita nel Libro Verde della Commissione Europea, nel 2001, come «Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» e risulta essere ad oggi la definizione più diffusa e utilizzata.

sono gli stakeholder, la società civile e l'ambiente, poiché dimensioni con cui l'impresa si interfaccia continuamente nello svolgimento delle sue attività.

Secondo questo studio, un Bilancio Sociale si compone di tre parti: una prima parte identifica l'identità dell'azienda che lo adotta, la seconda tiene conto del calcolo e distribuzione del valore aggiunto, per misurare quantitativamente e qualitativamente le *performance* sociali ed ambientali oltre a quelle economiche, infine una relazione sociale.

Rientrano nella tipologia dei bilanci il Bilancio Ambientale e il Bilancio di Sostenibilità: il primo analizza sulla base del ciclo input-output le risorse che l'impresa utilizza e le emissioni che produce durante le sue attività, contabilizza l'impatto ambientale attraverso la presa in considerazione di flussi di energia e di materia in uso; il secondo bilancio prevede invece una pianificazione e monitoraggio dei processi interni dell'impresa sulla base di tre caratteri, l'efficienza economica, la tutela sociale ed ambientale, che diventano indicatori di rendimento per l'impresa.

Nell'ambito delle linee guida messe a disposizione per imprese, associazioni ed enti pubblici si accenna alla '*Global Reporting Initiative*', associazione senza fini di lucro, nata nel 1997 con lo scopo di promuovere una migliore omogeneizzazione delle rendicontazioni a tema economico, ambientale e sociale, mediante delle linee e principi comuni, così da migliorare le *performance* nelle tre dimensioni, definire delle strategie di miglioramento e comunicare gli esiti di tali azioni.

### **2.5.1 Strumenti normativi e standard internazionali**

Per quanto concerne lo *Stakeholder Engagement*, ossia tutto ciò che concerne l'attrattività dell'impresa per gli stakeholder e il conseguente mantenimento del rapporto, un primo strumento in uso è lo standard AA 1000 (*AccountAbility* 1000), ideato nel 1999 dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), come indicatore di trasparenza e imparzialità nel processo che delinea la rendicontazione del Bilancio Sociale dell'impresa.

L'AA 1000 non è uno standard certificabile bensì uno strumento per implementare l'innovazione aziendale e costruire un rapporto più solido con gli stakeholder che viene verificato da un organismo indipendente mediante un continuo impegno all'inclusività e al dialogo, delle partnership dedicate ad aree critiche, workshop e comitati multi stakeholder, delle indagini di clima e di mercato, e linee di ascolto per i diversi portatori di interessi.

I benefici che derivano dall'adozione di questo indicatore sono molteplici: un miglioramento nella valutazione e gestione del rischio, una crescita aziendale alla base della legittimazione ottenuta a livello sociale, una facilità maggiore nei rapporti istituzionali, una più completa comprensione dell'ambiente in cui si sta operando e dei bisogni ed aspettative degli stakeholder.

I principi cardine di questo standard riguardano la trasparenza, la responsabilità, l'inclusione, la completezza nelle informazioni fornite agli stakeholder, il diritto ad essere ascoltati, il dovere di accettare di rendicontare le proprie attività, la coerenza tra gli obiettivi economici settati dall'azienda e la *mission* sociale da perseguire.

Altro standard conosciuto e diffuso è il SA 8000 (*Social Accountability 8000*) che riguarda la gestione socialmente responsabile della filiera produttiva; è uno standard internazionale di certificazione il quale valuta il rispetto dei diritti dei lavoratori, ispirandosi alle convenzioni ILO, alla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani e delle Convenzioni riguardanti i minori.

Sono nove i requisiti sociali che devono essere rispettati e che vengono verificati: salute e sicurezza, la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, orario di lavoro, sistemi di gestione e retribuzione secondo gli standard internazionali.

Promosso nel 1997 dal ‘*Council of Economic Priorities Accreditation Agency*’ (CEPAA) e successivamente aggiornato nel 2001 e nel 2008 dal *Social Accountability International* (SAI), è il primo standard internazionale che misura il livello etico e di Responsabilità Sociale dell’impresa; al 2019 le imprese a cui è stato certificato questo standard sono 4042, in oltre 62 nazioni (l’Italia è al primo posto per maggior numero di imprese che hanno ottenuto tale certificazione).

Si inserisce nella vasta gamma di standard attivi nell’ambito della Responsabilità Sociale, e non destinato alla certificazione, l’ISO 26000 (*International Organization for Standardization 26000*), pubblicato nel novembre 2010 si presenta come un insieme di linee guida e raccomandazioni per le imprese, un modello verso cui tendere adattandovi i propri processi produttivi interni, le modalità di confronto con gli stakeholder e le *supply chain*.

L’ISO 26000 è stato approvato da oltre 90 paesi e sei categorie di stakeholder quali consumatori, imprese, sindacati, ONG, governi, organizzazioni di ricerca e accademiche, tenendo in considerazione le esigenze ed i desiderata tanto dei paesi del Nord del mondo quanto di quelli in via di sviluppo, puntando sul dialogo sociale e sull’importanza della contrattazione e del consenso.

Nei principi vengono elencati la trasparenza, il rispetto dei diritti umani e degli standard internazionali, l’etica e la responsabilità interna ed esterna, mentre i requisiti che si valutano nell’operato dell’impresa riguardano: *governance*, intesa come inclusività, rispetto della legge e trasparenza nella rendicontazione; rispetto dei diritti umani di prima, seconda e terza generazione; tutela dell’ambiente nella declinazione di diminuzione e neutralizzazione delle emissioni di gas serra, promozione del riciclo e del rispetto per le future generazioni nell’uso delle risorse a disposizione; rispetto dei diritti del lavoratore per la salute e sicurezza di quest’ultimo, attenzione e sviluppo delle risorse umane e condizioni lavorative dignitose; attenzione alle comunità locali e al loro sviluppo, inteso come opere di filantropia, coinvolgimento della comunità autoctona e sviluppo della stessa; pratiche di corretta gestione dei processi attraverso la lotta alla corruzione e concorrenza sleale, sviluppo e incremento della trasparenza e delle attività etiche.

Per i sistemi di gestione ambientale si accenna all’ISO 50001, anche nominato *International Standard for Energy Management*, il quale analizza il consumo energetico durante le prestazioni e attività aziendali e avendo come risultato un incremento dell’efficienza energetica, una riduzione dell’impatto ambientale, la definizione di un modello di consumo *ad hoc* per gestire l’impiego di determinate risorse, un’ottimizzazione dell’utilizzo e delle pratiche che vedono alla propria base la necessità di energia.

Sempre in questo campo si può menzionare lo standard ISO 14001, una norma internazionale che prevede un sistema di adesione volontaria, la quale, tra le sue caratteristiche prevede la stesura di un'analisi ambientale, in grado di aumentare la conoscenza degli aspetti ambientali che devono essere gestiti, comprendere il quadro legislativo e valutare la significatività degli impatti; definire una politica aziendale responsabile e attenta agli aspetti 'green'.

L'ISO 14001 non indica una particolare prestazione ambientale né un particolarmente basso impatto ambientale dell'azienda o dell'organizzazione a cui viene certificato, lo scopo è quello di dimostrare che ente certificato ha un sistema di gestione in grado di tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività, e ne persegue il miglioramento in modo coerente e sostenibile; questo standard non è perciò una certificazione di prodotto (come invece i marchi ecologici, ad esempio l'*EcoLabel* a livello europeo), bensì una certificazione del processo di attività.

Mentre per i sistemi di gestione in ambito di salute e sicurezza dei lavoratori il riferimento è all'OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series 18001*), uno standard che prevede una certificazione per le imprese che rispettino le condizioni previste, controllando così i rischi in tema di sicurezza e salute, migliorando le prestazioni.

Tale standard è compatibile con l'ISO 9001, attivo in materia di qualità, e dell'ISO 14001, a tema ambientale, al fine di garantire un'integrazione fra i vari sistemi di standard previsti.

Anche nella Pubblica Amministrazione sono presenti dei meccanismi e strumenti di *Social Responsibility*, un esempio è il *Green Public Procurement (GPP)*<sup>79</sup> che integra nei processi d'acquisto della PA la tutela ambientale, favorisce e promuove la diffusione di tecnologie sostenibili e fa sì che vengano acquistati quei beni e servizi validi sotto il profilo ambientale, grazie al loro basso impatto, richiede inoltre l'inserimento di criteri ecologici nei bandi gara.

L'uso del GPP è stato incoraggiato dall'Unione Europea già dal 1996 con il 'Libro Verde sulla politica integrata dei prodotti' e con il Sesto programma d'azione comunitario ambientale, istituzionalizzandolo poi solo nel 2004 con la direttiva 2004/18/CE per il "coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di forniture, di servizi e di lavori" che riconosce alla PA la possibilità di inserire la variabile ambientale come criterio di valutazione dell'offerta.

Per concludere con un ulteriore esempio di Responsabilità Sociale, il *Carbon Management* è un meccanismo che si avvale del *Carbon Footprint*<sup>80</sup>, per calcolare le emissioni di gas serra prodotte nelle attività dell'impresa, misurate poi in tonnellate di CO2 equivalenti (tale parametro può essere applicato a beni, servizi, imprese e organizzazioni varie).

Lo stesso prevede la definizione di una strategia di riduzione delle emissioni attraverso mezzi come ad esempio l'uso di energie rinnovabili e introduzione di innovazioni nel modello produttivo che siano quanto più

---

<sup>79</sup> Il concetto di *Green Public Procurement* o 'Appalti Verdi', su scala internazionale, è stato promosso e favorito dall'OCSE.

<sup>80</sup> Per ridurre l'impronta generata dalle emissioni si può procedere anche attraverso il meccanismo di '*Carbon Neutrality*' acquistando crediti CO2 sul mercato, piantumando alberi sul terreno nazionale e promuovendo riforestazioni a livello internazionale.

‘sostenibili’, la neutralizzazione delle emissioni attraverso crediti certificati e infine un ultimo momento di *reporting* e comunicazione al fine di una migliore definizione dell’immagine aziendale e della sua reputazione nell’ambito del percorso di Responsabilità Sociale.

Tra gli strumenti in uso, l’Etichettatura Sociale evidenzia meglio di tutti come l’approccio ‘*Comand and Control*’ abbia nel tempo lasciato il posto ad un approccio prettamente volontario per le imprese nell’adozione di comportamenti responsabili e rendicontazione delle proprie attività: si pensi, ad esempio, alla ‘clausola sociale’ che posta in determinati contratti può definire vantaggi competitivi a quei paesi che garantiscono elevati standard di rispetto dei diritti umani e viceversa può comportare la limitazione del commercio, o addirittura aumenti tariffari, per quei paesi che invece non rispettano tali standard.

A livello europeo conosciamo due tipologie di strumenti che rientrano nella categoria delle ‘Etichette’, l’Ecolabel e l’EMAS.

Il primo è un marchio di qualità ecologica, istituito con il regolamento CEE 880/1992<sup>81</sup>, che valuta l’impatto ambientale in riferimento alla durata del ciclo di vita dei prodotti; ogni stato definisce i propri organi di competenza che hanno il compito attribuire tale certificazione monitorando il rispetto dei diversi standard internazionali ed europei.

Il regolamento è stato successivamente soggetto a revisione, portando alla definizione di un ulteriore regolamento CE 1980/2000, che ha definito l’Ecolabel II allargando l’applicazione dello stesso anche ai servizi e promuovendo un mutuo riconoscimento tra marchi ecologici comunitari e marchi nazionali.

Con la decisione CE 287/2003 è stata decisa l’estensione del marchio anche al settore del turismo, incoraggiando le strutture che compongono tale settore ad un maggiore rispetto per l’ambiente, un minor uso delle risorse naturali ed una crescita in termini di sostenibilità.

Per ultimo, il regolamento CE 66/2010 ha comportato un ulteriore estensione “a tutti i beni e i servizi destinati alla distribuzione, al consumo o all’uso sul mercato comunitario, a titolo oneroso o gratuito”, comprendendo ad esempio i prodotti alimentari e di derivazione dall’agricoltura biologica.

L’EMAS, ovvero *Eco-Management and Audit Scheme*, è uno strumento di gestione e controllo ad adesione volontaria, nell’ambito delle *performance* ambientali, per le imprese ed enti; è stato istituito con il regolamento CEE 1836/1993 definendo una volontà di azione tendente alla concertazione e al confronto con le parti interessate e successivamente sostituito dal regolamento CE 1221/2009<sup>82</sup>.

Tale strumento prevede: l’accertamento che l’impresa non abbia provocato danni a livello ambientale e che non intenda apportare delle modifiche sostanziali agli impianti e alla produzione; una valutazione periodica ed obiettiva delle prestazioni ambientali mediante un’analisi ambientale ed una dichiarazione ambientale periodica (convalidata dal verificatore ambientale); la creazione di organismi competenti a livello nazionale per valutare le domande di registrazione presentate dalle imprese; una trasparenza e un dialogo maggiore con gli stakeholder.

---

<sup>81</sup> Tale regolamento aveva lo scopo di armonizzare i diversi criteri e marchi nazionali di attribuzione ai prodotti in virtù delle loro qualità ambientali a livello europeo.

<sup>82</sup> Consultabile al seguente link: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:IT:PDF>



I benefici che un sistema come quello appena descritto può apportare all'impresa che lo applica sono molteplici e vanno dalla garanzia e certezza di rispetto delle normative in materia ambientale alla riduzione dei costi per l'uso di risorse naturali ed implementazione nell'utilizzo di energie e tecnologie sostenibili, dall'incremento del valore competitivo rispetto alle altre imprese sino alla crescita a livello di *know how* scientifico e tecnologico.

### 3. STAKEHOLDER E CSR IN AFRICA

*“È un grande errore dei riformatori e dei filantropi dei nostri tempi quello di voler correggere le conseguenze di un potere ingiusto, invece di raddrizzare l’ingiustizia stessa”*

- John Stuart Mill

#### 3.1 Tra sviluppo e innovazione: il caso Eni

L’Eni (Ente Nazionale Idrocarburi) nasce nel 1953 come società di proprietà dallo stato italiano, a seguito di un complesso dibattito parlamentare, con l’intento di rimediare agli scarsi risultati di esplorazione e produzione ottenuti dalle società private italiane operanti nel settore energetico<sup>83</sup>.

La società statale è divenuta nel 1992 una società per azioni (S.p.A.) ed ha implementato nel tempo le sue operazioni legate al settore energetico, petrolifero, del gas naturale, chimico sviluppando poi in tempi più recenti ricerche e utilizzi frequenti di energie rinnovabili e di chimica verde.

Lo stato italiano attualmente conserva il 30% del capitale azionario dell’Eni, rispettivamente detenuto da Cassa Depositi e Prestiti e dal Ministero dell’Economia e delle Finanze.

Lo stato mantiene comunque un controllo effettivo sulla società ed ha poteri particolari (*‘golden share’*<sup>84</sup>), definiti dalla legge n. 147 del 1994.

Negli anni 2000 l’approccio pionieristico verso le risorse energetiche alternative gli ha permesso di sviluppare, in collaborazione con università ed istituti di ricerca, una transizione energetica in favore delle energie rinnovabili.

Nel 2008, grazie all’aiuto del MIT, l’Eni ha sviluppato un progetto di tecnologie solari avanzate conclusosi poi con la creazione di un centro di ricerca multidisciplinare, l’Eni-MIT Solar Frontiers Centre<sup>85</sup>.

Sempre nella direzione delle nuove energie passi in avanti si sono registrati quando nel 2011 la partnership con l’azienda chimica Novamont ha portato allo sviluppo di ricerche in ambito di *‘chimica verde’*<sup>86</sup>; sono state altresì delineate delle metodologie per la trasformazione delle materie prime di origine biologica in biocarburanti di ottima qualità.

---

<sup>83</sup> Tali società erano nate tra gli anni 20 e il secondo dopoguerra, operavano in Italia ma con una produzione che a stento riusciva a compensare il consumo, sempre in aumento, di energia, gas e petrolio. Queste società erano l’Azienda Generale Italiana Petroli (AGIP, 1926), l’Azienda Nazionale Idrogenazione Combustibili (ANIC, 1936) e la Società Nazionale Metanodotti (SNAM, 1941).

<sup>84</sup> Si intende quell’istituto giuridico secondo il quale un detentore di azioni di una società, il governo nel caso specifico, ha dei poteri speciali, come l’apposizione del veto in determinate questioni strategiche per l’azienda in questione. Tale istituto nasce dall’esigenza di proteggere gli interessi della collettività nazionale rispetto alle decisioni strategiche di un’impresa operante in settori sensibili come il trasporto, le telecomunicazioni, la difesa e il settore energetico.

<sup>85</sup> Il Progetto attivato con il *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) è un chiaro esempio della visione a lungo termine di cui Eni si fa portatore, si è posto come obiettivo quello di promuovere lo sviluppo di tecnologie solari avanzate, il tutto mettendo in atto delle ricerche e dei piani che concepiscono l’utilizzo di nuovi materiali fotovoltaici oppure la produzione di idrogeno mediante l’energia solare. Lo stesso amministratore delegato del tempo, Scaroni, ha affermato come tali ricerche fossero dei primi importanti passi nella direzione del futuro energetico.

<sup>86</sup> Con il termine *‘chimica verde’* si indicano tutti quei processi e quelle ricerche che prevedono un utilizzo dei prodotti chimici al fine di sostituire, in modo sostenibile, quei prodotti dannosi all’ambiente e alla specie umana.

Nel 2015 è partito il progetto che ha previsto la nascita di ‘Energy Solutions’ per l’implementazione, la ricerca e l’utilizzo di tecnologie efficaci e innovative capaci di permettere un uso sempre maggiore delle energie rinnovabili.

Ancora, nel 2017 una nuova proposta legata al progetto precedentemente menzionato ha portato alla creazione della consociata di Eni, la ‘Eni New Energy<sup>87</sup>’, avente come focus la realizzazione di impianti sviluppati ad energie rinnovabili (fotovoltaici, eolici, ibridi con gas) e operante in Italia.

Attualmente l’Eni conta 32 mila dipendenti<sup>88</sup>, di questi, 11 mila sono impiegati nelle attività di esplorazione e produzione, vanta poi una presenza globale che la vede attiva in 66 paesi del mondo mediante partnership e collaborazioni con governi e organizzazioni locali e internazionali.

Nel 2019 la rivista americana ‘Forbes’ ha incluso la multinazionale italiana tra le prime 100 aziende al mondo per capitalizzazione del mercato.

I sempre crescenti consumi della società italiana hanno portato l’Eni a guardare verso paesi più ricchi di risorse naturali, come quelli in via di sviluppo, attestando la presenza pressoché globale della multinazionale mediante esplorazioni e costruzioni di oleodotti e raffinerie.

Un continente dove la presenza Eni affonda le sue radici da decenni è l’Africa, infatti dal 1954 il colosso italiano ha esplorato, operato e prodotto nei diversi paesi africani concentrando qui quasi la metà della sua produzione e lavorazione di petrolio greggio e di gas naturale.

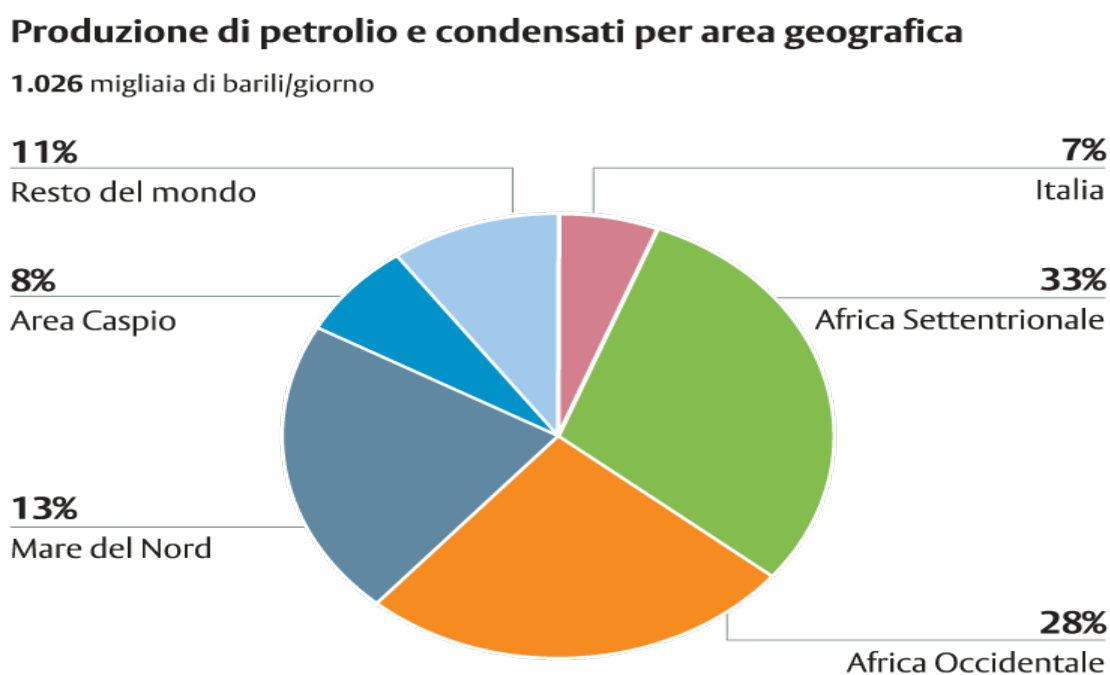


Figura 3. Dati relativi alla produzione Eni di petrolio e condensati nelle diverse aree geografiche (2019-2020). Fonte: Sezione ‘Presenza Globale’, Sito istituzionale Eni.

<sup>87</sup> Il primo impianto costruito seguendo le linee del progetto ‘Eni New Energy’ è stato quello in Sardegna nel 2018 avente una potenza di 26 Megawatt; successivamente nel 2019 nella località di Porto Torres è stato costruito un nuovo impianto ad energia rinnovabile con una potenza massima di 31 Megawatt. Tra il 2018 e il 2019 ‘Eni New Energy’ ha operato a livello internazionale in Egitto, Pakistan e Tunisia, confermando l’impegno di Eni verso uno sviluppo sostenibile anche nella scena globale.

<sup>88</sup> Dati presenti sul sito istituzionale dell’Eni al seguente link: <https://www.eni.com/it-IT/chi-siamo.html>.

Da quando l'Eni opera sul territorio africano ha impostato la propria l'azione seguendo un forte impegno sociale presso le comunità situate nei luoghi delle sue concessioni.

Per questo motivo la diligenza della società verso certe tematiche, si pensi ad esempio a quelle ambientali, è stata riletta in chiave di sviluppo sostenibile delle comunità; grazie alla forte collaborazione con queste ultime è stato possibile garantire un sempre maggiore accesso all'energia, ottemperando contemporaneamente agli impegni<sup>89</sup> nella lotta ai cambiamenti climatici, e investendo nel capitale umano locale attraverso la diffusione del *know how* e delle nuove tecnologie.

Nel tempo la multinazionale ha investito ben 3'844 milioni di euro in progetti di sviluppo sociale ed economico sul continente di questi: 1'406 milioni di euro sono stati investiti nell'area sub-sahariana del paese, altri 536 milioni di euro nord Africa, i restanti sono stati allocati in diversi progetti nelle aree dell'Africa centrale.

La linea guida stata per definire le iniziative e gli obiettivi da portare a termine è stata quella tracciata dai *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite, presenti nell'Agenda 2030; in particolare sono stati fissati come basilari, quindi da includere nelle iniziative Eni, l'obiettivo n.7 che prevede l'accesso universale a fonti energetiche, possibilmente sostenibili, e l'obiettivo n.13 riguardante la lotta ai cambiamenti climatici.

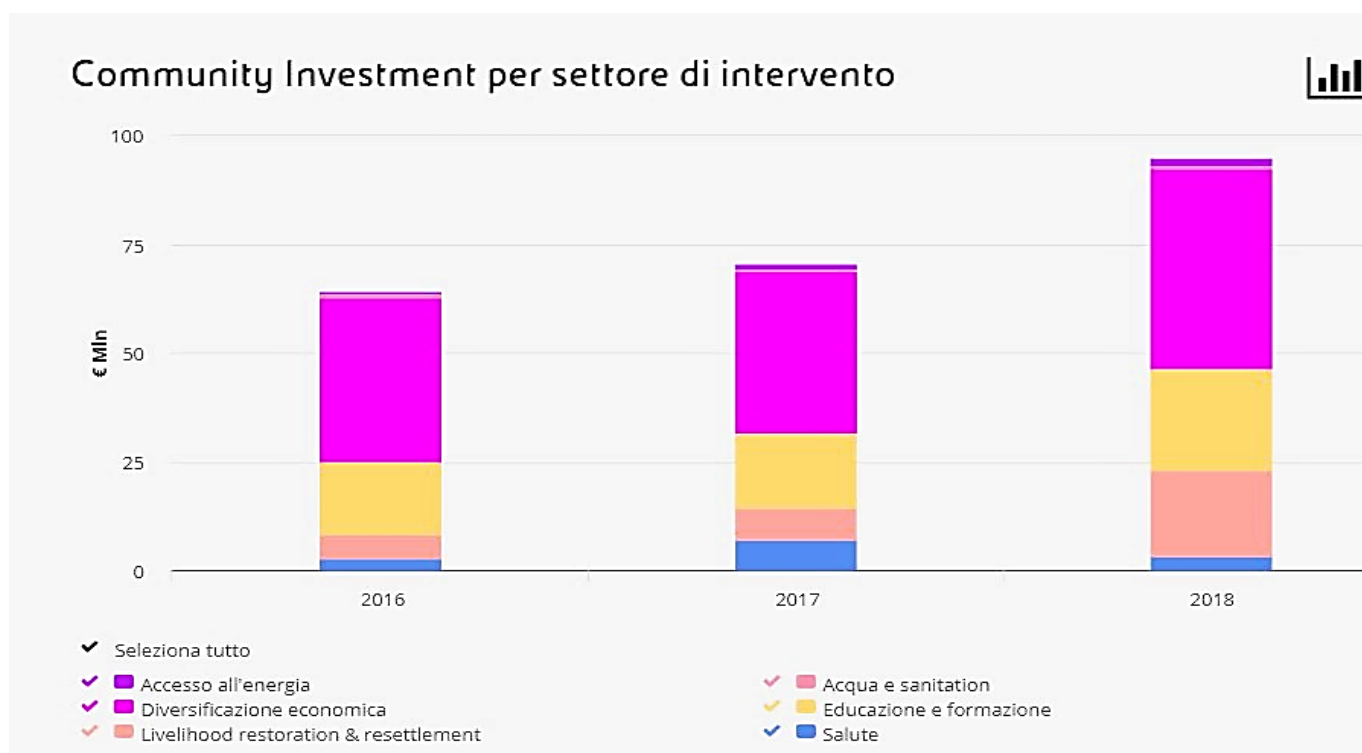


Figura 4. Diversificazione in settori di intervento degli investimenti ENI nelle comunità africane (2016-2018). Fonte: Sezione "Trasformazione", Sito istituzionale Eni.

<sup>89</sup> L'Eni si impegna nella crescita sostenibile del settore agricolo africano, nel processo di decarbonizzazione nel breve e lungo periodo e contemporaneamente nella tutela del patrimonio boschivo. Attraverso il 'Progetto Forestry' crea occupazione nei diversi villaggi, mitiga il fenomeno del disboscamento e così facendo riduce le emissioni di CO2 che tale fenomeno produce. In particolar modo il processo di decarbonizzazione ha assunto in Eni un ruolo essenziale, a questo si è legata: una riduzione a partire dal 2014 del 43% delle emissioni di GHG (gas ad effetto serra) da raggiungere entro il 2025; un miglioramento nell'efficienza energetica del 2% all'anno, tra il 2014 e il 2021; una mitigazione nella pratica del *gas flaring* (da azzerare entro il 2025), colpevole di pericolose emissioni fuggitive di metano, da ridurre dell'80% per il 2025.

Nel 2019 l'Eni ha stanziato 53,3 milioni di euro per favorire lo sviluppo delle comunità locali, di questi, 20 milioni di euro sono stati diretti alla costruzione di infrastrutture necessarie, sono stati poi sviluppati e attuati 3 progetti di costruzione di impianti fotovoltaici.

### **3.2 Eni nello sviluppo sostenibile e nella crescita delle comunità africane: esperienze significative**

L'Eni è presente con i suoi stabilimenti di esplorazione e produzione in 14 paesi del continente africano ed in ognuno di questi, mediante il suo compartimento di CSR, sviluppa e definisce progetti e iniziative di stampo socio-economico in base alle necessità delle diverse realtà locali.

#### **3.2.1 Angola**

Qui la società opera dal 1980 attraverso i comparti di esplorazione e produzione.

Nel 2018 ha incaricato un centro di ricerca danese sui diritti umani, il '*Danish Institute for Human Rights*'<sup>90</sup> (DIHR), per la conduzione di un'analisi sul rispetto di determinate pratiche negli stabilimenti e giacimento sotto il controllo dell'Eni; le osservazioni che hanno formato il report finale hanno inoltre incluso il parere dei diversi stakeholder locali.

Il risultato di tale accertamento ha portato alla luce elementi di valore per la società: un rispetto dei diritti umani applicato con attenzione nelle relazioni commerciali e una particolare attenzione all'elemento della *security* nei luoghi di lavoro di gran lunga superiore rispetto ad altre realtà industriali locali.

Sempre in Angola l'Eni è attiva con il progetto a Kilamba Kiaxi, una municipalità nella provincia di Luanda, per la riduzione dell'incidenza di malattie legate alla malnutrizione, e più in generale, quelle prevenibili mediante una implementazione della qualità dei servizi sanitari ed igienici.

Sono stati costruiti due centri ospedalieri, di cui uno dedicato esclusivamente alla nutrizione, fornite poi delle ambulanze e veicoli a motore per le necessità di intervento emergenziali nei diversi municipi e successivamente si è provveduto alla formazione e all'aggiornamento di personale medico, infermieristico e paramedico.

A questo è stata legata la nascita di centro di informazione sulla tematica nutrizionale e sulla prevenzione di determinate malattie al fine di sensibilizzare le diverse comunità.

Il progetto ha avuto un costo, a carico di Eni Foundation<sup>91</sup>, di 6,2 milioni di euro e ha permesso tra il 2009 e il 2012 un ritmo di vaccinazione della popolazione di circa 800 somministrazioni vaccinali al giorno, 344 mila visite pediatriche, 13 mila visite ginecologiche e 30 mila parti, sia in strutture ospedaliere che a domicilio.

---

<sup>90</sup> Le attività svolte all'interno del DIHR comprendono: ricerca, analisi, comunicazioni, istruzione, documentazione, nonché un gran numero di programmi nazionali e internazionali. L'istituto adotta un approccio multidisciplinare ai diritti umani e opera con uno staff di un centinaio di dipendenti specializzati nei settori del diritto, scienze politiche, economia e studi sociali.

<sup>91</sup> Eni Foundation nasce nel 2006 con lo scopo di sviluppare, gestire e promuovere, nei paesi in via di sviluppo ove opera, progetti aventi impatti positivi sulle realtà sociali ed economiche, finalizzando così le sue attività in favore di un miglioramento negli stili di vita delle comunità locali. Agisce in linea con i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile delineati dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 e attua le proprie iniziative affermando la stretta collaborazione con organizzazioni non governative, organizzazioni locali ed internazionali, istituzioni locali e centri di ricerca, promuovendo un'azione proattiva e multi stakeholder.

Anche a livello extra locale, la collaborazione si è estesa all'Ospedale Pediatrico Bambin Gesù di Roma, in grado di fornire supporto tecnico in materia di formazione del personale medico e infermieristico.

Ulteriore iniziativa, sempre in Angola, è il progetto sociale integrato, sviluppato anche grazie alla collaborazione con il Ministero dell'Energia e dell'Acqua e il Ministero della Salute del paese, che da settembre 2017 ha fornito alla provincia di Huíla e a cinque comunità della provincia di Namibe, sfortunatamente note per l'estrema siccità e mancanza di acqua potabile che colpisce questi territori, impianti idrici, mediante la costruzione di otto pozzi<sup>92</sup>, collegati a scuole e centri ospedalieri.

Per venire incontro alle esigenze generate dalla mancanza di servizi igienici e sanitari adeguati si è inoltre costruita una lavanderia locale, alcune fontane pubbliche, un abbeveratoio per il bestiame e ben otto impianti di pannelli fotovoltaici che fornisce energia alle comunità.

Infine è stata estesa la formazione in ambito agricolo e zootecnico ai giovani e alle donne che abitano nelle aree rurali grazie alla costruzione di scuole per l'agricoltura e l'allevamento.

Una donna che ha potuto beneficiare del progetto, Maria Florida Joaquim, ha parlato così dell'iniziativa Eni nel paese: "Prima non sapevo molto di agricoltura, ma ora so come creare dei vivai, dei semenzai, dei pesticidi biologici, posso diserbare e fare la pacciamatura. Anche l'alimentazione della mia famiglia è migliorata, grazie alla varietà di verdure che siamo in grado di produrre. Inoltre, mi piace studiare e lavorare insieme ad altre persone".

A beneficiare di questo progetto, dal 2017, sono state quasi 60 mila persone angolane, di queste 400 sono state formate mediante un corso *ad hoc* dedicato all'agricoltura e altre ancora hanno dato vita a 16 cooperative e associazioni agricole.

Ancora, fra le iniziative in Angola, una delle più interessanti è sicuramente il progetto 'HALO Trust<sup>93</sup>: 100 Women in Demining' iniziato nel 2017 e avente come scopo quello di rendere le donne angolane più consapevoli delle proprie capacità, più indipendenti ed emancipate nella società in cui vivono e raggiungere l'obiettivo n.5 dell'Agenda 2030 inerente alla parità di genere.

In questa iniziativa Eni, le donne di diverse comunità angolane sono state coinvolte nella bonifica di terreni in cui erano presenti mine antiuomo e altri residui bellici<sup>94</sup>.

Una delle aree più colpite dalla presenza di mine è stata la provincia di Benguela, nella parte ovest del paese, dove le sminatrici sono riuscite nella bonifica di circa 45 mila metri quadrati di terreno permettendo così alle comunità dei villaggi circostanti di muoversi in maggiore sicurezza e sfruttare quei terreni per delle attività di agricoltura e di allevamento del bestiame.

---

<sup>92</sup> Oltre ad avere un sistema di purificazione integrato questi pozzi riescono a pompare quasi 5 mila litri d'acqua all'ora.

<sup>93</sup> The HALO Trust, nata nel 1988 su iniziativa di un ex colonnello britannico e di un parlamentare britannico, è la più nota organizzazione internazionale operante in ambito umanitario che si occupa di operazioni di sminamento nei territori dei paesi in via di sviluppo. È con loro che l'Eni ha collaborato per la progettazione di questa iniziativa.

<sup>94</sup> Tale fatto si lega all'esperienza delle guerre civili che hanno avuto luogo nel paese tra il 1975 e il 2002 devastando popolazioni e territori. In questo lasso temporale sono stati disseminate decine di migliaia di mine; ciò ha fatto sì che attualmente nel Paese siano presenti quasi 500.000 ordigni inesplosi che ogni giorno mettono in pericolo la vita degli angolani.

Al netto di questa esperienza sono state disseminate 62 mine antiuomo, distrutte 50 munizioni e 24 ordigni inesplosi; a ciò si aggiunge la costruzione di una scuola nei terreni bonificati e la formazione di molteplici donne nelle professioni di sminatrici, paramedici, amministratrici e autiste.

Infine, nel paese è stata promossa dal 2016 per conto dell'Eni un'iniziativa che ha avuto come scopo la scolarizzazione nelle province di Luanda<sup>95</sup>, Huila, Namibe e Cabinda.

Alle 25 scuole pubbliche presenti sui territori delle suddette province sono stati donati più di 8 mila libri didattici e dal 2019 l'aiuto è stato esteso anche alla fruizione di materiale scolastico come banchi e sedie.

A questo si è aggiunta l'implementazione in 20 scuole del paese del sistema elettrico anche attraverso impianti solari, che hanno permesso un'illuminazione maggiore e quindi la possibilità di estendere i corsi e la loro disponibilità per la popolazione anche nelle ore serali, e la fornitura di acqua potabile, mediante migliori sistemi idrici e adeguati servizi igienico-sanitari.

Nel territorio parte della concessione Eni di Cabinda North è stata avviata nel marzo 2019 la ristrutturazione e l'ammodernamento della scuola di Beira Nova; i lavori si sono conclusi ad aprile 2020 permettendo a 300 studenti di accedere ai servizi di istruzione garantiti dalla scuola.

Anche in questo caso, le testimonianze raccolte da Eni di coloro che *in primis* hanno beneficiato del progetto riescono a rendere l'idea del bene sociale che è stato creato mediante queste iniziative di CSR; la preside di una delle scuole parte dell'iniziativa, Mrs. Luisa Martins, ha affermato che: "Il sistema solare installato ha cambiato la vita della comunità scolastica. Ora possiamo fare ciò che non potevamo fare in passato, come usare computer e stampanti, usufruire di una mensa e di una televisione".

### **3.2.2 Repubblica Democratica del Congo**

Nella Repubblica Democratica del Congo (RDC) Eni è ugualmente presente con le sue iniziative di sviluppo per le comunità locali dal 1968.

Una prima iniziativa è quella che prende il nome di 'Progetto integrato per l'accesso all'energia' che dal 2007 garantisce alla popolazione accesso e forniture di elettricità direttamente dalla Centrale elettrica di Djéno e Congo.

L'attuazione ha permesso una maggiore illuminazione, e la conseguente maggiore sicurezza per 350 milioni di persone, nelle aree del paese, come la città di Pointe-Noire dove sono stati collocati 6'500 lampioni.

Con la messa in uso, nel 2020, della terza turbina a gas<sup>96</sup>, la produzione dell'elettricità che viene poi distribuita a livello locale ha raggiunto un'estensione quasi universale nel paese.

Nel 2013 un ulteriore progetto per lo sviluppo del gas proveniente da un giacimento nei pressi di M'Boundi ha permesso nel villaggio di Mboubissi, collocato nei pressi dell'impianto di produzione, di alimentare quattro pozzi d'acqua, una struttura per l'assistenza sanitaria e l'illuminazione pubblica locale.

---

<sup>95</sup> Hanno beneficiato di questo progetto 41 mila studenti della provincia in questione. I dati sono consultabili nel sito istituzionale dell' Eni al link <https://www.eni.com/it-IT/attivita/angola-promozione-scolarizzazione.html>.

<sup>96</sup> Attraverso questo sistema delle tre turbine a gas, solo la centrale elettrica di Djéno riesce a coprire circa il 70% del bisogno energetico del paese intero.

Altra nota iniziativa della multinazionale in RDC è stata il ‘Progetto Integrato Hinda’ realizzato per le comunità che abitano nei pressi dei giacimenti Eni di M’Boundi, Kouakouala, Zingali e Loufika.

Il progetto ha incluso la ristrutturazione di infrastrutture quali: scuole primarie e secondarie (quattro), centri di assistenza sanitaria (nove), la creazione di 22 pozzi<sup>97</sup> con acqua sanificata e potabile collegati ai diversi villaggi e alle strutture ristrutturate, infine un centro di formazione per agricoltori e allevatori.

All’interno dell’iniziativa è stato compreso il ‘Progetto CATREP’ (*Centre d’Appui Technique et de Ressources Professionnelles*) nel 2012 che ha previsto la costruzione e la ristrutturazione delle infrastrutture per l’agricoltura e l’allevamento.

Nel 2018 grazie a tale progetto anche il metodo biologico di coltivazione è stato integrato nelle tecniche con cui sono stati formati i giovani congolese nei diversi centri di formazione, inoltre è stata messa a disposizione di questi ultimi l’assistenza tecnica per attuare tali pratiche.

Grazie a quest’ultima iniziativa si è rafforzata la capacità imprenditoriale dei giovani e delle donne congolese mettendo a loro disposizione delle capacità tecniche innovative e sostenibili e gli strumenti pratici, garantendo poi, attraverso degli schemi di microcredito, il giusto sostegno e supporto finanziario per iniziare le loro attività.

I destinatari che hanno potuto beneficiare del progetto sono stati 25 mila divisi nei 22 villaggi coinvolti; per il progetto CATREP invece coloro che sono stati formati sono 484 membri delle diverse comunità e a tale progetto si lega inoltre un dato di produzione di ortaggi di circa 17,9 tonnellate dal 2012.

Dal 2009 al 2012 l’Eni Foundation ha preso parte alla messa a terra di una iniziativa a scopo sanitario, il ‘Progetto Kento Mwana’, di prevenzione sanitaria dal virus dell’HIV e a sostegno alle madri congolese sieropositive e dei loro bambini.

La campagna informativa di prevenzione è stata sviluppata mediante la creazione di centri di consulenza ginecologici per le donne in gravidanza e centri di informazione per una più estesa sensibilizzazione delle popolazioni dei diversi villaggi circa malattie come HIV/AIDS, l’epatite B e la loro prevenzione.

A questo si è aggiunta la creazione, a Pointe-Noire, di un laboratorio di diagnostica avanzata per l’HIV, che opera in stretta collaborazione con l’Università di Genova, e la fornitura di apparecchi per consentire uno *screening* gratuito del virus; inoltre è stato previsto un protocollo di vaccinazioni preventive per i neonati di madri sieropositive.

La collaborazione con la clinica di malattie infettive dell’Università di Genova si è estesa anche nella parte della formazione del personale medico e paramedico locale: 781 persone dall’avvio del progetto sono state formate<sup>98</sup> mediante sessioni teoriche e pratiche.

Il costo del progetto è stato di 3,2 miliardi di euro; grazie a questa iniziativa si è resa possibile la consulenza per 30'500 donne sieropositive e/o in gravidanza, la somministrazione del test HIV a 29'600 donne, l’adozione

---

<sup>97</sup> A questi si aggiungono altri 17 pozzi che vengono alimentati ad energia solare.

<sup>98</sup> Due medici congolese hanno poi potuto prendere parte ad uno stage di perfezionamento sulla gestione e cura del virus dell’HIV presso l’Università di Genova. La formazione ha comportato inoltre 26 sessioni formative e un *training* riguardante la consulenza nella fase del pre e post test HIV, i protocolli di sicurezza da adottare durante i prelievi e sull’uso dei test HIV, inoltre una sessione è stata dedicata all’informazione circa l’eventuale tossicità dei farmaci antiretrovirali.



del protocollo precauzionale vaccinale per quasi 450 neonati e il parto di 881 bambini; infine il maggior risultato conseguito da tale iniziativa è stata la riduzione significativa della trasmissione del virus dalla madre al neonato.

Rimanendo nel campo sanitario, con il 'Progetto Salissa Mwana', svolto dal 2007 al 2012, l'Eni ha contribuito alla ristrutturazione di otto centri di assistenza sanitaria, fornendoli di pozzi con acqua potabile e pannelli fotovoltaici capaci di provvedere al bisogno energetico delle strutture.

Il progetto ha previsto la somministrazione di 440 mila vaccini per le principali malattie, è stata sensibilizzata la popolazione locale circa l'importanza delle vaccinazioni e delle pratiche di igiene personale, sono poi state fornite quasi 900 sessioni informative con cadenza mensile per le comunità e poi formate 712 persone<sup>99</sup>.

Un'iniziativa di questo tipo ha permesso che vi fosse nel 2012 una copertura dell'adesione al progetto a livello territoriale dell'84% con 983 villaggi coinvolti su un totale di 1166.

A livello di partnership Eni Foundation ha finanziato, per un costo complessivo di 10 milioni di euro l'intero progetto e lo ha gestito con il Ministero della Salute e il Dipartimento di pediatria dell'Università "La Sapienza" di Roma che ha collaborato mediante il un supporto scientifico alla formazione del personale locale e al monitoraggio epidemiologico, specie nelle aree rurali e più remote del paese.

Ancora si può citare nella RDC il 'Progetto Alpha Hinda' che dal 2012 permette l'istruzione scolastica a giovani e adulti nel distretto di Hinda.

La prima fase del progetto è iniziata nel 2012, mentre la seconda, nel 2017, ha visto l'avvio di nuovo programma per l'alfabetizzazione specifica di uomini e donne in età adulta.

Le comunità locali sono state sensibilizzate sulla portata del progetto mediante delle campagne informative; le prime ad aver preso parte all'iniziativa sono state quelle di Loemé-Nangama, Tchibanda, Kondi-Mbaka e Tchikoulou.

L'istruzione degli adulti di queste comunità è stata ideata sulla base di iniziative congiunte e trasversali: si pensi, ad esempio, al fatto che in queste strutture di formazione hanno avuto luogo anche delle iniziative legate allo sviluppo di attività agricole, in particolare legate alla coltivazione, per scopi commerciali, della papaya e altre colture vegetali.

Attualmente si contano 90 persone partecipanti attivamente alle lezioni di alfabetizzazione nei centri di Kondi-Mbaka e Tchikoulou.

Il progetto ha permesso la formazione annuale di 50 insegnanti di scuola primaria, 3274 studenti che hanno potuto conseguire un livello di istruzione primaria di buona qualità, 2661 studenti della scuola primaria che hanno potuto beneficiare del servizio mensa, 4 strutture nate per la formazione alle attività legate all'agricoltura e 9 volontari che sono stati formati nell'istruzione a studenti di età adulti.

---

<sup>99</sup> Di queste vi sono: 470 medici, 57 quadri sanitari, 25 formatori e 160 operatori sanitari del settore maternità.

### 3.2.3 Ghana

In Ghana attraverso l'iniziativa pilota del 'Progetto Africa' è in corso una significativa implementazione delle potenzialità del settore agricolo, dei suoi sbocchi nell'imprenditoria locale, in chiave sostenibile, e dei suoi benefici per lo sviluppo economico e sociale delle comunità.

Nasce per questo motivo nel 2019 il centro di formazione e campus di 'Okuafo Pa', situato a Dormaa East, nella regione di Bono e caratterizzato da un'estensione di 40 ettari ove si collocano aree coltivabili, per i molteplici workshop tecnici messi in pratica e laboratori di analisi.

Il campus<sup>100</sup> ospita 800 studenti all'anno che compiono studi in ambito agricolo, agroalimentare e zootecnico; il percorso formativo sviluppato mediante partnership con istituti di ricerca e università locali prevede due tipologie di indirizzo: uno pratico per la formazione di agricoltori e uno per formare gli imprenditori.

L'iniziativa Eni si basa sul garantire una formazione caratterizzata dall'elemento di sostenibilità delle pratiche e dalla cooperazione nelle attività agricole; permette inoltre, per coloro che beneficiano di questo progetto, un più agevole accesso al microcredito e al mercato del lavoro.

A livello di collaborazioni, Eni partecipa insieme al governo del Ghana, che opera mediante il Consiglio Nazionale delle Industrie di Piccola Scala (*'National Board for Small Scale Industries'*) mentre a livello internazionale collabora con Cassa Depositi e Prestiti<sup>101</sup> la quale assicura l'individuazione dei meccanismi di accesso al credito più adeguati alle esigenze degli imprenditori locali, e con Coldiretti e Bonifiche Ferraresi che garantiranno il supporto alle attività agricole.

Durante l'inaugurazione del centro di formazione 'Okuafo Pa', l'amministratore delegato Eni Claudio Descalzi, ha commentato l'iniziativa affermando che: "La formazione professionale e l'acquisizione di competenze è una preconditione per ogni percorso di sviluppo sociale ed economico. Eni intende avere un ruolo attivo nella definizione di percorsi virtuosi di crescita sostenibile nei paesi in cui opera, e questo progetto è un esempio concreto di cosa possiamo fare se mettiamo a fattor comune le nostre risorse e quelle dei nostri partner".

Eni Foundation, dal 2012 al 2017, ha sviluppato un ulteriore progetto locale con la finalità di migliorare il sistema sanitario nazionale, diviso in sezioni comunitarie, nazionali, regionali, distrettuali e sub-distrettuali, fortemente frammentato e inadatto a garantire a tutta la popolazione dei servizi sanitari adeguati.

A livello comunitario sono entrati in funzione grazie a questa iniziativa otto centri ambulatoriali ben equipaggiati e dotati di macchinari moderni, acqua potabile e sanificata ed elettricità nelle località di Nyamebekiyere e Jaway Wharf, a Fawoman e Sanzule, a New Ankasa e Tewakor II, a Abudrim e Asomase.

Nel comparto nazionale è stato sviluppato uno studio sull'efficacia della Clorexidina per prevenire le infezioni neonatali, il cui risultato ha portato all'adozione di nuove linee di analisi e ad una nuova politica sul tema.

---

<sup>100</sup> Il campus è interamente alimentato ad energia solare mediante dei pannelli fotovoltaici che sono stati installati all'interno del suo perimetro; al suo interno comprende: 370 mila metri quadrati di terreno destinati alle attività agricole, 10 mila metri quadrati di terreno per workshop tecnici, 2 serre da 250 metri quadrati, 1 pollaio da 500 metri quadrati, un deposito da 700 metri quadrati, 22 aule video e 2 sale riunioni.

<sup>101</sup> Cassa Depositi e Prestiti opera in questo progetto Eni come fosse una Istituzione finanziaria per la cooperazione internazionale allo sviluppo; nell'accordo di collaborazione firmato tra Eni e Cassa Depositi e Prestiti vengono individuate delle proposte di sviluppo sostenibile legate al mondo imprenditoriale e al settore agro-industriale.

A livello regionale è stato avviato un programma di formazione per i medici e i paramedici nelle diverse strutture ospedaliere, è stato inoltre creato un database che comprende a livello telematico dati importanti nella regione, ancora, sono stati donati ad alcuni istituti di formazione infermieristica materiali didattici, e è stato creato un programma di informazione, educazione e comunicazione rivolto alle comunità locali e riguardante temi come: la prevenzione dalle malattie endemiche, la gestione di parto sicuro, la formazione al rispetto delle norme igieniche.

Per i distretti le azioni Eni hanno riguardato: la costruzione di reparti prenatali, la ristrutturazione di reparti di maternità e di sale operatorie fornite di macchinari di ultima generazione, la fornitura di veicoli 4x4 per scopi emergenziali e di assistenza sanitaria nei diversi villaggi.

In ambito sub-distrettuale sono state fornite quattro ambulanze, così da facilitare i molteplici spostamenti emergenziali nei diversi villaggi, e un battello ambulanza; sono 10 i centri ospedalieri in funzione tra quelli ristrutturati e di nuova costruzione, anch'essi equipaggiati e dotati di servizi idrici ed elettrici e dislocati nelle aree di New Town, Samaye, Tikobo, Ekabeku e Aido Suazo, Aiyinasi, Asasetre, Essiama e Nkroful e Agona Nkwanta.

Il progetto ha avuto un costo complessivo di 8 milioni di euro ed ha reso possibile l'estensione della platea di coloro che ne hanno beneficiato a 300'000 abitanti ghanesi.

Tutto ciò è stato possibile mediante le partnership di Eni con istituzioni locali quali: il Ministero della Salute del Ghana, l'agenzia '*Ghana Health Service*' responsabile nella gestione delle strutture sanitarie pubbliche, la '*Christian Health Association of Ghana*' (CHAG), una ONG locale.

'*Livelihood Restoration Plan*' (LRP) è un'ulteriore iniziativa sviluppata da Eni Foundation in Ghana e si presenta come un piano di azione sociale ed ambientale; prevede l'investimento di 3,9 milioni di euro allocati rispettivamente in: programmi di formazione per la gestione finanziaria a seguito del compenso ricevuto dalle famiglie per l'acquisizione di terre da parte dell'Eni, supporto alimentare tramite donazioni materiali e campagne di informazione a tema nutrizione, la promozione di attività imprenditoriali in ambito agricolo, ittico e zootecnico.

Attraverso un circuito di fiere e mercati organizzati a livello locale da Eni (si pensi alla '*Business and Market Fair*' di Sanzule) è stata possibile la vendita e lo scambio di prodotti alimentari, manifatturieri e tessili nella parte occidentale del paese.

L'idea del progetto nasce dal ruolo che l'Eni si attribuisce a seguito dell'utilizzo delle risorse locali di gas naturale.

Si consideri che nella costruzione dello stabilimento *Offshore Cape Three Points*<sup>102</sup> (OCTP) e nella realizzazione degli impianti di ricezione a terra del gas dal giacimento di Sankofa, si è resa necessaria l'acquisizione di terreni dalla comunità Sanzule<sup>103</sup> situati nella regione occidentale del Ghana.

Per questo motivo, per compensare questa comunità rispetto alla costruzione dell'impianto Eni sul territorio stesso, è stato varato il programma LRP avente come scopo quello di migliorarne la qualità della vita dal punto di vista sociale, economico ed ambientale.

La valenza positiva di questo progetto si può valutare dai dati: 1412 persone beneficiano del progetto<sup>104</sup>, 62 famiglie hanno sviluppato grazie al progetto attività di acquacoltura e 205 famiglie sono state coinvolte in tutte le attività che l'iniziativa ha previsto.

Allo stesso tempo ci si può affidare alle parole di chi, come Mabel che di professione fa la saldatrice, questo progetto l'ha vissuto sulla propria pelle e ne porta una testimonianza raccolta dall'Eni: "I miei genitori non potevano permettersi la scuola per saldatori. Quando mi si è presentata questa opportunità ho deciso di provare. Eni mi ha portato da un mastro saldatore che mi ha insegnato il mestiere. Tra poco lascerò il laboratorio e aprirò il mio. Ho anche intenzione di formare chiunque abbia bisogno e voglia imparare".

In questo caso Eni ha collaborato con l'ONG Technoserve<sup>105</sup>, che è attiva in ben 30 paesi in via di sviluppo per fornire strumenti tecnici e consulenza a coloro che si avvicinano al mondo della piccola e media imprenditoria.

### 3.2.4 Nigeria

In questo paese l'Eni partecipa in maniera attiva e costante per il bene delle comunità locali è la Nigeria in cui è presente dal 1987 mediante le operazioni di esplorazione e produzione nei diversi giacimenti di gas naturale e di petrolio.

Il '*Green River Project*' (GRP) è un'iniziativa condotta con il fine di promuovere l'imprenditoria locale nel settore agrario e zootecnico nelle aree del delta del Niger; sono stati definiti dei sistemi di microcredito per gli agricoltori, definiti corsi di formazione legati alla sostenibilità, unitamente all'avvio di un processo di meccanizzazione dell'agricoltura grazie alla fornitura di assistenza tecnica e strumenti innovativi.

---

<sup>102</sup> Lo stabilimento si trova 60 km a largo dalla costa occidentale del Ghana e comprende una riserva di quasi 40 miliardi di metri cubi di gas naturale e l'equivalente di 500 milioni di barili di petrolio; la produzione dello stabilimento è interamente destinata al mercato domestico delle aree sub-sahariane dell'Africa e agli stabilimenti Eni nel paese, fornendo energia sicura e pulita. Nell'attività il 75% del personale impiegato è locale e l'Eni ha investito per la formazione di quest'ultimo e per delle borse di studio circa 1,3 milioni di dollari. Inoltre in questo progetto è stata eliminata la pratica del *gas flaring* (combustione del gas) diminuendo drasticamente il volume delle emissioni nocive.

<sup>103</sup> L'area si estende per 96 ettari e in essa le 205 famiglie della comunità di Sanzule, che su quella terra hanno creato le proprie fonti di sostentamento, non hanno subito una riallocazione, come da protocollo nei casi di costruzione e concessione in aree occupate in precedenza da comunità locali.

<sup>104</sup> Il progetto include molteplici attività di formazione per i membri delle comunità locali: dalla produzione di saponi alla panificazione e ancora si comprende la produzione di mangimi, la lavorazione di alimenti e mais, fino ad attività prettamente tecniche svolte nelle officine meccaniche, nel settore tessile, come la produzione di abiti e accessori di moda, calzoleria, servizi di acconciatura, carpenteria, muratura, saldatura.

<sup>105</sup> Fondata nel 1968 negli Stati Uniti, l'organizzazione non governativa senza fini di lucro fornisce da tempo assistenza e soluzioni di business adeguate a contesti economici caratterizzati da diffusa povertà e/o in via di sviluppo. È inoltre gestore del *Technical Assistance Facility* (TAF), partecipando attivamente al controllo e supporto dell'*African Agriculture Fund*, un fondo che nasce dall'esigenza di avere strumenti adeguati per saper affrontare le sfide poste in essere in campo di *food security* in tutta l'Africa.

Tale progetto, pianificato in base alle necessità e bisogni delle comunità locali, ha portato ad una rinnovata sensibilizzazione sul mondo dell'agricoltura, dell'alimentazione, della gestione e conservazione del suolo, si è poi riconosciuta grazie a tale iniziativa una disponibilità maggiore di cibo, che ha mitigato il problema della *food insecurity*, ed ha inoltre incrementato l'occupazione, specie quella giovanile, mediante la creazione di società e cooperative.

Le prime fasi del progetto hanno supportato gli agricoltori mediante: una completa informazione sulle possibilità del settore agricolo e sulle metodologie più avanzate, già ampiamente in uso nel mondo occidentale e sconosciute invece in queste aree del mondo; la distribuzione di materiale agricolo ad alta resa e kit multifunzionali (per preparazione del terreno, trasporto del raccolto, pesca); in aggiunta un'attenzione particolare alla formazione all'economia domestica della parte femminile della popolazione nigeriana.

Solo nel 2001 è stato possibile attraverso erogazioni<sup>106</sup> legate al microcredito, per un valore di 145 milioni di naira nigeriana, supportare dei giovani imprenditori e delle donne imprenditrici negli stati di Rivers, Imo, Delta e Bayelsa.

La formazione tecnica messa in campo nel progetto Eni ha riguardato però campi non esclusivamente legati al settore dell'agricoltura; i corsi erogati a livello tecnico per donne e giovani hanno coperto anche il settore della saldatura, dell'idraulica e delle installazioni elettriche domestiche, della moda e del design, della formazione informatica, degli acconciatori e dell'organizzazione degli eventi.

Una formazione di questo stampo ha permesso una diffusione del *know how* generale per la gestione di piccole e medie imprese, l'innovazione tecnologica<sup>107</sup> in molti settori strategici e la riduzione da parte della popolazione al ricorso a lavori usuranti per sopravvivere.

Alla fine di ogni corso, e all'avvenuto superamento di un esame pratico finale, ogni beneficiario del progetto ha ricevuto un kit base per l'avvio delle proprie attività.

Tale progetto ha dato nuovi input e nuove tecnologie ad un settore, quello agricolo, dove gran parte della popolazione trova la propria occupazione, ha permesso la diversificazione delle colture e nella produzione agricola permettendo di svilupparne di nuove, con un interesse nutrizionale ed economico maggiore, ha aumentato la produttività, il reddito pro capite (in particolare per i giovani e le donne) e le possibilità di trovare lavoro.

Sono aumentate le cooperative e le società, i corsi di studi in scienze agrarie per le scuole secondarie hanno implementato i propri programmi e aggiunto una molteplicità<sup>108</sup> di attività pratiche e di workshop, potendo attingere a nuovi strumenti e macchinari innovativi.

---

<sup>106</sup> L'erogazione dei fondi ai richiedenti è avvenuta in maniera tempestiva e il recupero dei finanziamenti dai beneficiari è stato completato per l'85-95%.

<sup>107</sup> Un settore dove queste innovazioni si sono rivelate essenziali è stato proprio quello agricolo; ne è un esempio concreto il laboratorio '*Plant Propagation Center*' (PPC) del '*Green River Project*', nel Rivers State, il quale esegue ricerche ed analisi del suolo e dell'acqua con il fine di formulare nuovi sostenibili piani di fertilizzazione, offrendo linee guida efficaci per la conservazione e la gestione della terra agli agricoltori.

<sup>108</sup> Poiché le donne sono maggiormente occupate nel settore primario (dal diserbamento alla pesca, dalla produzione di colture alla lavorazione e stoccaggio in ambito ittico), queste sono le prime vere beneficiarie del progetto. Il progetto GRP riesce a promuovere e sostenere le attività di migliaia di donne, gli permette di emanciparsi e rendersi indipendenti, come nel caso delle socie della '*Olugbobiri Women Multi-purpose Co-operative Society*' la cui attività consiste nella produzione di pane per la comunità,

Attualmente il progetto è riuscito a: formare 37'000 agricoltori nigeriani, promuovere e sostenere la creazione di 265 cooperative di giovani e donne, costruire due impianti di depurazione delle acque, dare l'input a giovani imprenditori per la creazione di 10 filiere di produzione di olio di palma, 1 impianto per la produzione di zucchero, 40 filiere complete di lavorazione della cassava e quasi 600 mila semi di igname migliorati.

A livello di collaborazioni<sup>109</sup>, l'Eni ha sviluppato questo progetto grazie anche all'apporto di specifiche realtà del mondo agricolo quali: '*International Institute for Tropical Agriculture*' (IITA), il '*National Root Crop Research Institute*' (NRCRI), il '*West African Rice Centre*' (WARDA), la '*Rivers State University of Science and Technology*' (RSUST), il '*National Horticultural Research Institute*' (NIHORT) e '*African Regional Aquaculture Centre*' (ARAC).

### **3.2.5 Algeria, Mozambico e Tunisia**

In Algeria la multinazionale opera dal 1981 mediante delle esplorazioni del deserto di Bir Rebaa, situato nella parte centro orientale del paese.

Al deserto, ove si colloca lo stabilimento Eni, si collega la costruzione e presenza di gasdotti, lo sviluppo di campi di gas e l'esportazione di quest'ultimo a livello locale e internazionale; inoltre nel 2018 nello stesso sito è stato costruito un impianto fotovoltaico<sup>110</sup> con una capacità di 10 Megawatt, capace di fornire energia alle strutture dello stabilimento contribuendo alla riduzione di emissioni di gas serra e al continuo processo di decarbonizzazione delle attività.

Un'iniziativa di questo tipo ha dimostrato l'impegno e la responsabilità sociale di una multinazionale come l'Eni nel voler traghettare un paese arretrato ove opera, mediante una transizione energetica, verso l'uso di risorse energetiche rinnovabili e sostenibili, accessibili universalmente.

Anche il Mozambico è stato un paese in cui l'Eni ha potuto portare crescita e sviluppo mediante progetti sociali.

Il primo esempio analizzato è quello del 'Progetto sanitario', messo in atto tra il 2013 e il 2017, che ha previsto la ristrutturazione e implementazione, a livello di macchinari, dei diversi centri ospedalieri nel distretto della città di Palma; l'Eni Foundation ha poi donato delle vetture attrezzate a cliniche mobili per il monitoraggio dei villaggi più periferici.

Sono stati erogati corsi di formazione al personale locale in ambito medico, ginecologico, ostetrico e infermieristico oltre che tecnico e amministrativo.

Attraverso delle iniziative teatrali ed eventi culturali è stata promossa una campagna in favore della diffusione di pratiche igienico-sanitarie tra la popolazione.

---

venduto anche ai villaggi vicini; grazie a questa iniziativa queste donne riescono ad avere un reddito che gli permette di contribuire e sostenere le spese delle loro famiglie.

<sup>109</sup> Un partner costante nello sviluppo del progetto per l'Eni Foundation è stata la FAO che ha collaborato nel rendere quanto più esteso l'accesso all'acqua pulita e sanificata anche attraverso la costruzione di pozzi nei diversi villaggi, alimentati esclusivamente da pannelli fotovoltaici.

<sup>110</sup> In collaborazione con istituti di ricerca locali l'Eni ha provveduto alla costruzione di un laboratorio nel sito di Bir Rebaa North (BRN) con lo scopo di studiare, implementare e favorire l'utilizzo di tecnologie solari ed energie rinnovabili legate al sistema dei pannelli fotovoltaici.

Il costo totale del progetto è stato di 5,2 milioni di euro che hanno permesso a 60'000 persone di beneficiare di questo programma sanitario, a 174 tra personale di ostetricia e pediatria di usufruire dei corsi di formazione del progetto, durante le 359 ore di lezioni pratiche e teoriche erogate, infine, dall'iniziativa è sorta anche una casa-parto per accogliere le donne in procinto di partorire.

Nella comunità di Paquitequete, situata nella città di Pemba, è stato realizzato il progetto *'Aprendemos brincando'* (letteralmente tradotto dallo spagnolo come 'Impariamo giocando') tra il 2016 e il 2019.

L'iniziativa ha previsto la costruzione di un edificio scolastico per le classi del ciclo primario, la formazione del personale dei docenti, la presenza all'interno della scuola di una biblioteca e la donazione *in toto* del materiale scolastico per gli studenti (libri, penne, quaderni, zaini, ma anche sedie e banchi, stampanti, lavagne e gessetti).

I programmi scolastici sono stati definiti in collaborazione con l'Eni Foundation e hanno incluso la sensibilizzazione sulla tematica ambientale e dello sviluppo sostenibile, una didattica impostata sulla forte partecipazione degli studenti durante le lezioni, oltre che la definizione di programmi specifici aventi un focus sull'agricoltura e la zootecnia, incluse anch'esse nei programmi delle diverse materie scolastiche.

La partnership in questo caso è stata condotta tra l'Eni e realtà locali quali: il Dipartimento Provinciale per l'Educazione e la Cultura, la Municipalità di Pemba, il Consiglio Comunitario di Paquitequete.

La scuola rappresenta per gli studenti di questa comunità la possibilità di abbandonare lo stato di povertà estrema in cui vivono, è il luogo capace di fornire i giusti strumenti per emanciparsi dalla loro condizione e creare con le loro competenze e le loro mani un futuro migliore per loro stessi e per il paese in cui vivono, generando così reddito, occupazione, sviluppo, innovazione e dinamicità nel contesto ove si trovano.

All'iniziativa hanno partecipato nel corso dei tre anni in cui si è svolta 3'000 studenti della comunità di Paquitequete; si è attestato un lieve ma comunque importante incremento dell'alfabetizzazione basica (ciclo di scuola primaria) e una riduzione nella percentuale di abbandono scolastico durante il ciclo primario.

Infine, sempre nel contesto del Mozambico, è nato il progetto *'Promoting Energy Efficiency and Clean Cooking'*; esso si basa sull'idea di diffondere una produzione locale secondo linee sostenibili favorendo allo stesso tempo l'occupazione, specie tra i giovani, e l'imprenditoria.

La parte pratica dell'iniziativa ha consistito nella sostituzione di 10 mila fornelli tradizionali, inquinanti e pericolosi per le famiglie della comunità, con delle stufe migliorate e fornelli migliorati aventi una maggiore capacità energetica e un risparmio notevole nel volume dei consumi, così da permettere ai nuclei familiari di poter allocare delle maggiori, seppur esigue, risorse economiche nell'alimentazione, la salute e l'educazione.

Le stufe<sup>111</sup> in questione permettono infatti una durata del calore maggiore, un risparmio nell'uso del carbone, e quindi la conseguente diminuzione dell'inquinamento atmosferico, infine una cottura degli alimenti più sicura e migliore, riducendo drasticamente la percentuale degli incidenti domestici.

---

<sup>111</sup> L'88% delle quasi 40 mila famiglie presenti sul territorio di Pemba utilizza il carbone come combustibile principale per la cottura dei cibi e il riscaldamento domestico, solo l'11% invece utilizza una cucina elettrica. La stufa migliorata ha permesso un balzo in avanti in termini di sostenibilità e di lotta alla deforestazione, ha migliorato la qualità della vita delle persone che hanno potuto beneficiare del progetto in termini di costi e di salute; per ora ne sono state prodotte e vendute circa 2'000 anche se si prevede un'estensione maggiore nel loro uso nei prossimi anni.

Sul portale Eni è stato riportato il commento di due beneficiari del progetto, Margarida e Victor, circa l'utilità delle stufe migliorate: "Le stufe migliorate richiedono qualche accortezza per la loro manutenzione. È importante pulirle dopo l'utilizzo, ma senza utilizzare acqua che potrebbe comprometterne il funzionamento. Questi sistemi impattano meno sull'ambiente e hanno permesso alla nostra famiglia di ridurre le ustioni provocate dai sistemi tradizionali".

L'ultimo paese che viene analizzato è la Tunisia, dove l'Eni è presente dal 1961.

Qui dal dicembre 2019 è stato inaugurato un impianto fotovoltaico con capacità di 5 Megawatt, situato nel governatorato di Tataouine; l'energia prodotta dall'impianto viene utilizzata direttamente dal sito industriale, permettendo così un calo nei consumi di gas e una riduzione a livello emissioni in atmosfera di ben 6'500 tonnellate all'anno di CO2.

Alla base dell'impianto fotovoltaico di Adam vi è una stretta cooperazione tra Eni e la Compagnia di Stato '*Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières*' (ETAP) con il fine di potenziare e approfondire progetti legati alla produzione energetica mediante fonti rinnovabili nel paese.

Un progetto attualmente in fase di elaborazione è quello dell'impianto fotovoltaico di Tataouine, nel sud del paese; tale impianto raggiungerà una capacità di 10 Megawatt e porterà ad un risparmio di 260'000 tonnellate di CO2 nei successivi 25 anni dalla sua attivazione.

Anche questa iniziativa rientra nella collaborazione Eni con l'ETAP per lo sviluppo di fonti rinnovabili e una volta entrato in funzione sarà in grado di fornire alla rete elettrica nazionale tunisina oltre 20 Gigawattora all'anno.



## 4. RESPONSABILITA' SOCIO-TERRITORIALE E SVILUPPO SOSTENIBILE: MNCs IN AFRICA

*“In breve, la colonizzazione europea non fu dovuta alle differenze tra occidentali e africani, come i razzisti vogliono farci credere. Furono gli accidenti della geografia e della biogeografia a determinare l'esito finale: le differenti storie di questi due continenti dipendono in ultima analisi dal valore della loro terra”*

- Jared Diamond

### 4.1 Human Development e modelli di sviluppo sostenibile

Le multinazionali (MNCs) hanno, attraverso l'espansione delle loro attività fin anche nei paesi in via di sviluppo (PVS), rappresentato uno degli attori chiave nell'ambito dello sviluppo internazionale in tutte le sue forme.

Fermo restando il principio della volontarietà delle MNCs nel guidare tale sviluppo, il volume degli investimenti diretti esteri (IDE) verso i paesi del Sud del mondo, secondo i dati UNCTAD, è aumentato in poche decadi, passando dal 30% nel 1980 ad un ben più consistente 82% nel 2002<sup>112</sup>.

L'enfasi posta sul ruolo del settore privato in questo campo ha fatto sì che anche le multinazionali di paesi che potremmo definire ad economie emergenti, come il Brasile e l'India, fossero in prima linea nel perorare la causa secondo cui il business ha obblighi che vanno ben oltre la massimizzazione del profitto, dietro lo slogan del *“Doing well by doing good”*.

Lo stesso enunciato racchiude una serie di comportamenti e pratiche quali: maggiore responsabilità del business, compiti trasposti dal governo locale alle imprese operanti su territorio, partnership e cooperazione con ONG e comunità indigene, linee guida comuni a tutte le MNCs e racchiuse nei *Sustainable Development Goal* delle Nazioni Unite (focus su povertà, diritti umani, ambiente, educazione primaria, parità di genere, malattie epidemiche).

Il rapporto tra le attività economiche e la società è stato analizzato a più riprese e definito come una penetrazione tra le due dimensioni, passando dall'idea di *‘business and society’* a *‘business in society’*.

A detta di Rossouw esistono delle responsabilità a cui le MNCs sono sottoposte dal momento che operano all'interno della società: delle responsabilità 'macro', generate da iniziative e pratiche globali, paradigmi e teorie legate alla responsabilità sociale delle imprese, delle responsabilità 'meso' che corrispondono agli impegni morali che hanno le MNCs nella ricostruzione e sviluppo delle società svantaggiate, infine delle 'micro' responsabilità che hanno lo scopo di creare un'ambiente privo di fattori quale esclusione sociale, ingiustizia e razzismo in cui le stesse si trovano ad operare.

Risulta comunque un volume esiguo quello degli IDE se comparato con i profitti che generano annualmente le principali MNCs americane, europee e giapponesi.

---

<sup>112</sup> Gli investimenti diretti esteri (IDE) nei Paesi in via di sviluppo hanno avuto un picco di 474 miliardi di dollari nel 2011, tuttavia da quel momento, e tuttora, il volume degli IDE risulta in forte calo avendo toccato il picco di 20 miliardi di dollari nel 2016. Gli IDE che ancora sono diretti verso i Paesi in via di sviluppo hanno come direttiva geografica principale l'Asia e l'America Latina; a questa contrazione si è aggiunto un calo dei prezzi nelle materie prime provenienti dai paesi sub-sahariani e sudamericani ricchi di risorse naturali.

Non sono tuttavia mancate le critiche verso un uso strategico della CSR e più in generale della promozione di uno sviluppo nei paesi economicamente e socialmente più fragili.

Frynas (2007) ha visto nelle buone pratiche adottate dalle imprese nei PVS uno strumento utilizzato per raggiungere un vantaggio competitivo, mantenere stabile e privo di conflitti l'ambiente di lavoro, infine far crescere la propria reputazione a livello internazionale promuovendo una propria immagine 'pulita'.

I critici della CSR nei paesi in via di sviluppo asseriscono che dietro tale pratica vi sia una logica opportunistica tesa a considerazioni come: l'abbattimento dei costi nel delocalizzare attività, i paradisi fiscali o regimi di tassazione più blandi, la disponibilità di ingenti risorse naturali e il maggiore potere e influenza sulla politica locale, spesso debole e accondiscendente, che queste imprese possono esercitare.

Le multinazionali dal canto loro vengono sottoposte a pressioni esterne non indifferenti e accusate di non orientare le loro azioni verso lo sviluppo delle comunità, privilegiando una visione che rimane insensibile davanti ai contesti particolari e ai bisogni di queste ultime.

Questo il punto di rottura che caratterizza la nascita di attriti e conflitti, spesso frequenti, fra le MNCs e le comunità indigene; una frattura tra le aspettative della popolazione verso le future iniziative economiche e sociali che verranno adottate e le effettive azioni messe in pratica dalla multinazionale, considerate di poco impatto.

Il momento appena descritto è quello in cui la comunità percepisce che i benefici, in termini di sviluppo e benessere, derivanti dalla presenza delle imprese sono minori o nulli rispetto allo sfruttamento e ai danni che esse stesse provocano sul territorio (degrado ambientale e urbano, erosione della cultura locale).

Spesse volte le iniziative che hanno come scopo lo sviluppo delle comunità autoctone possono portare anche a casi di competizione e dissidi tra le stesse; si pensi a conflitti sorti per definire a quale comunità spettasse il beneficio di determinati progetti presenti nelle realtà locali, e questo si aggiunga l'aggravante della complessità religiosa, sociale e tribale di alcuni PVS, specie nell'ambito africano.

Eweje ha indicato come fattore base alla nascita dei conflitti fra le comunità e le MNCs la perdita della fiducia tra le parti: le promesse e le aspettative non vengono portate a termine e il rapporto si caratterizza attraverso il binomio '*odi et amo*' poiché i danni ambientali e sociali creati dalle attività economiche sul territorio si controbilanciano con i progetti in ambito sanitario, occupazionale e educativo che le stesse mettono in piedi.

Tre sono le categorie in cui possiamo suddividere le tipologie di rapporto tra MNCs e comunità.

La prima vede il binomio 'padrone di casa – ospite', le comunità vedono le risorse sfruttate dalle multinazionali come un proprio possesso e per questo si sentono in dovere di definire le modalità con cui le aree in questione saranno utilizzate mentre le multinazionali devono agire andando incontro alle aspettative della comunità locale.

La seconda categoria è quella che potremmo definire del 'buon vicino' in virtù della vicinanza geografica tra la comunità e gli stabilimenti della MNC; quest'ultima è vista come parte della comunità, e in senso più intimo della famiglia, per questo motivo la popolazione locale si aspetta che la multinazionale quasi istintivamente si preoccupi e cerchi di risolvere i problemi all'ordine del giorno, non mancando di coinvolgere nel processo decisionale gli stakeholder locali.

L'ultima categoria è quella delle partnership e cooperazioni tra le multinazionali e le comunità locali ponendo obiettivi comuni nelle diverse sfere dello sviluppo.

L'identikit dei PVS in cui operano le multinazionali vede tassi di elevata povertà, condizione di degrado urbano e ambientale, maldistribuzione della ricchezza tra la popolazione, diffusione di malattie come HIV/AIDS e malaria, mancanza di un governo stabile capace di far fronte ai problemi principali del paese e mancanza di infrastrutture basilari.

La debolezza e incapacità dei governi locali di provvedere allo sviluppo delle popolazioni attraverso delle politiche ben definite e calibrate sulle esigenze contingenti fa sì che tale compito venga traslato, nelle aspettative comunitarie, nelle mani delle MNCs, che agendo in tal senso spesso depotenziano ulteriormente le istituzioni del posto in questione.

Le comunità locali si aspettano da queste multinazionali un ruolo deciso e risolutivo verso i problemi che le colpiscono, come fossero veri e propri cittadini facenti parte della vita sul territorio; in cambio viene garantita una legittimità sociale nell'operare sul territorio senza opposizioni e con il beneplacito delle comunità stesse. Questo fenomeno della cittadinanza associata alle MNCs vede come tratti distintivi: una sostituzione delle istituzioni e del governo nella creazione e garanzia di servizi sociali di riferimento per la comunità, uno stimolo nel creare nuove vie risolutive a problemi sociali, un supporto nel rafforzamento della leadership dei governi locali.

Le multinazionali aderiscono al tessuto delle comunità in cui operano poiché in esse vedono degli stakeholder di riferimento utili, concepiscono il nesso tra una società migliore e migliori condizioni lavorative in cui poter operare, vedono nelle partnership con ONG, istituzioni locali e comunità un bene per il proprio profitto economico, infine, secondo una visione pragmatica, vogliono dimostrare il loro contributo al bene pubblico. Mitchell, nell'ambito degli stakeholder locali e dei loro rapporti con le MNCs, ha affermato come questi ultimi siano effettivamente considerati solo quando hanno potere e possono contemporaneamente garantire una legittimità dell'operato all'impresa che li interpella.

L'agenda della CSR in questi casi sembra soffrire di un'amnesia selettiva nel definire i problemi da affrontare e quelli da evitare, gli investimenti sostenibili, la piaga della corruzione e la riduzione della povertà vengono spesso trascurati in luogo di tematiche universali che poco si addicono al contesto dei PVS.

In questa direzione si rivolgono Frynas e Kemp (2005) asserendo alla capacità della CSR di aver distolto l'attenzione internazionale dai reali problemi economici, politici e sociali che affliggono certe aree del mondo. Secondo Blowfield (2005) l'importanza nel coinvolgimento di questi particolari stakeholder (presenti nei paesi in via di sviluppo) è fondamentale al fine di una buona riuscita negli esiti delle strategie di CSR poiché risulta essere lo strumento più adeguato a comprendere necessità e problemi dei beneficiari; il mancato ascolto di questi porterebbe non solo ad effetti nulli, ma in alcuni casi anche controproducenti.

La considerazione precedente permette di fare un inciso sull'agenda della *Corporate Social Responsibility* che tuttora manca di una visione globale e di una partecipazione inclusiva che coinvolga anche i PVS; dando voce solamente ad attori del Nord del mondo si riflettono le loro esclusive priorità, senza considerare i destinatari di tali strategie.

L'agenda e le strategie che verranno adottate dovranno prendere in considerazione fattori sociali, culturali, geografici unitamente a priorità politiche ed economiche del paese perché vi siano dei risultati concreti e tangibili.

Il caso del Sudafrica è esemplare in questo senso: l'eredità storica derivante dall'esperienza prima del colonialismo e poi dell'apartheid ha generato una società civile attenta, informata e proattiva nella definizione delle politiche di CSR delle imprese, con un occhio di riguardo verso le tematiche di giustizia sociale.

Un esempio può essere fatto pensando agli standard internazionali e convenzioni ILO che riguardano le ore di lavoro: in un'ottica di un paese occidentale, un determinato numero di ore lavorative corrisponde al rispetto dei diritti umani di un dato lavoratore, ma per un PVS limitare l'orario lavorativo significa tranciare delle opportunità di guadagno economico, già esiguo in partenza.

Altro caso è quello delle multinazionali che operano nel settore energetico ed estrattivo nelle aree remote del Sud del mondo: se da un lato contribuiscono alla costruzione di infrastrutture base per le comunità locali, dall'altro, con la loro presenza e le loro iniziative, indeboliscono le autorità governative.

I fallimenti o le buone riuscite delle strategie di CSR in questi particolari contesti dipendono dalle più o meno approfondite considerazioni che le imprese definiscono a monte delle loro azioni e dal coinvolgimento dei diversi portatori di interessi; ambienti e contesti culturali diversi presentano sfide e approcci diversi che la CSR deve seguire.

Da qui parte la necessità di individuare un'agenda 'Sud-centrica' che prenda in esame, nella definizione di linee e politiche di CSR da seguire, elementi come l'etica e la morale locale piuttosto che canoni di moralità legati a valori giudaico-cristiani prettamente occidentali e incompatibili con molte società dei PVS; occorre poi porre una maggiore enfasi nel ruolo dello stato di questi paesi, attore chiave per rafforzare la buona riuscita di queste iniziative.

Quando avviene ciò, come nel contesto del Sudafrica, Brasile e Filippine dove gli attori locali hanno un ruolo chiave nello sviluppo mediante le iniziative di CSR, si può parlare di prospettiva *win-win* per il paese in questione e la multinazionale; contrariamente, quando i fattori che influenzano queste iniziative si possono ascrivere alla casistica delle pressioni internazionali, come nel caso della Nigeria, i risultati sono deludenti o addirittura dannosi.

A tal proposito Owen e Kemp hanno definito, a seguito dei loro studi sulle MNCs del settore minerario nei paesi africani, l'*Asset Based Community Development (ABCD)*<sup>113</sup> che vede nella comunità indigena le potenzialità e le capacità per risolvere i suoi problemi legati allo sviluppo attraverso i mezzi offerti dalle multinazionali.

---

<sup>113</sup> Tra i principi che guidano questo particolare approccio: l'idea che ogni membro della comunità abbia la possibilità e il dovere di contribuire al benessere della società, i cittadini devono essere attori e non beneficiari dello sviluppo, i leader coinvolgono ed ascoltano tutti nel processo decisionale poiché lo sviluppo è tanto più incisivo quanto più la comunità è coinvolta, l'empatia è fra i caratteri fondamentali dell'approccio per captare i bisogni e le necessità, chiedere delle idee ai componenti della comunità è molto più fruttifero che dare delle soluzioni, le istituzioni devono creare un terreno fertile per lo sviluppo comunitario ma successivamente devono compiere un passo indietro permettendo a queste di agire nella loro autonomia.

Le comunità, seguendo questa visione, devono essere intese dalle multinazionali come fossero attori che contribuiscono al raggiungimento dei loro fini e forniscono idee e spunti di innovazione e apprendimento attraverso una lente diversa da quella che le imprese sono usuali utilizzare.

L'approccio del *Community Development* intende queste popolazioni in un concetto multidimensionale, considerandole una volta parte sociale, economica e umana; le risorse naturali che appartengono alla comunità vengono in quest'ottica sfruttate in modo sostenibile e secondo delle modalità accettate preventivamente dalla stessa, l'utilizzo segue la regola del 'quanto necessario' con l'attenzione nel non comprometterne l'uso per le generazioni future.

Chiaro come un approccio di questo tipo sia idealmente preferibile, tuttavia vi sono una serie di problematiche inerenti allo sviluppo di partenza della comunità che non permettono a pieno di prendere in considerazione il modello ABCD; si pensi ai bassi tassi di alfabetismo diffuso in certe aree del mondo, alla deprivazione materiale a cui sono sottoposte larghe fasce di individui, alla vulnerabilità e totale mancanza di voce in capitolo e potere di determinate compagini tribali.

Delle soluzioni a questi problemi possono ritrovarsi nell'operato delle multinazionali diretto verso, ad esempio, l'espansione della base della leadership, un impegno civico maggiore, congiuntamente ad uno sviluppo delle infrastrutture base (strade, servizi sanitari, creazione di posti di lavoro e centri abitativi) e mediante un ripensamento delle strategie di collaborazione con i molteplici stakeholder per orientare in maniera migliore gli strumenti e linee guida da utilizzare; in riferimento all'ultimo punto descritto, tanto è maggiore la cooperazione tanto più sarà possibile uno sviluppo delle comunità.

Occorre poi che queste multinazionali prendano come riferimento, al fine di definire le proprie strategie di CSR, dei fattori interni (conflitti tra le comunità e movimenti sociali locali), dei fattori esterni (reputazione della MNC, standard e normative internazionali vigenti) e dei fattori transazionali (partnership e cooperazione con ONG locali o del mondo occidentale).

Anche in questo caso non sono mancati i dubbi e perplessità da parte di alcuni studiosi circa il ruolo benefico e filantropico delle MNCs; molti asseriscono alla ridondanza della retorica attorno al fenomeno della CSR di contrasto alla deficitaria messa in pratica della stessa.

Orock nel 2006 ha accusato le multinazionali presenti in Africa di aver fallito nella loro missione da 'buon cittadino' poiché invece di mitigare, per poi eliminare, la povertà diffusa hanno contribuito all'espansione delle disuguaglianze e dell'ingiustizia sociale creando delle élite locali e conflitti inter e intra tribali.

## 4.2 MNCs e CSR nei paesi africani: vantaggi e sfide

Il continente africano rimane tuttora uno dei principali centri attrattivi per alcune tipologie di multinazionali (si pensi al settore energetico e minerario) che vedono in questo territorio delle fruttifere e rilevanti opportunità di profitto.

Nonostante la sua vastità di risorse naturali<sup>114</sup> l’Africa rimane il continente meno sviluppato e più povero al mondo, con una popolazione che ha superato il miliardo di abitanti, circa 2000 lingue in uso nei 54 stati che la compongono e molteplici etnie radicate nelle realtà territoriali.

Esiste un organismo internazionale *ad hoc*, ossia l’Unione Africana<sup>115</sup>, che ha come scopo il perseguimento dello sviluppo umano, economico e sociale nel continente, unitamente al mantenimento di un clima di pace e sicurezza nel pieno rispetto dei diritti umani.

Raggiungere tali obiettivi incontra ancora oggi delle difficoltà non indifferenti tra cui i molteplici colpi di stato e l’instabilità politica a cui sono sottoposti i diversi paesi, unitamente al lento e tortuoso cammino di transizione verso la democrazia.

Le multinazionali decise nell’operare in questi territori nel tempo non solo hanno dovuto imparare a convivere con le particolarità che li caratterizza ma allo stesso tempo si sono trasformate sempre più nettamente in attori decisivi per lo sviluppo in questi contesti.

Lasciando fermo comunque il deficit derivante dal monopolio dei paesi occidentali nel definire l’agenda di CSR e le successive strategie nei paesi in via di sviluppo, ciò non toglie che questi abbiano avuto un ruolo chiave nel dare forma a delle importanti iniziative nei vari campi del progresso umano nelle aree più svantaggiate e remote del mondo.

La Banca Mondiale nel 2001 ha riconosciuto il valore degli investimenti sociali e IDE nei paesi meno sviluppati come fattore di dinamismo e potenziamento dell’economia, oltre al ruolo di mitigatori della povertà estremamente diffusa in queste zone; inoltre nel suo rapporto ‘*Strategy for African Mining*’ ha evidenziato l’importanza del ruolo dello stato locale nel creare un ambiente sostenibile in cui il settore privato possa agire mediante le iniziative di CSR.

È importante sottolineare come la considerazione di fattori culturali e tradizionali potrebbe giovare alle iniziative delle grandi MNCs che operano in Africa: si pensi all’utilità di incorporare la filosofia dell’umanesimo africano in determinate pratiche delle multinazionali, concepire così uno sviluppo sostenibile

---

<sup>114</sup> Secondo il NOEI (Nuovo Ordine Economico Internazionale) proposto dai PVS ai paesi occidentali, vige il principio della sovranità permanente delle risorse naturali da parte dello stato in cui queste sono localizzate; lo stato e la popolazione possono disporre liberamente e godere delle ricchezze derivanti dal loro sfruttamento. Tale principio è presente in molteplici costituzioni e leggi di vari paesi del mondo, tuttavia spesso non è completamente rispettato in virtù di: élite che si spartiscono la ricchezza generata da queste risorse naturali senza distribuirla equamente per la popolazione locale, multinazionali che sfruttano tali risorse a loro piacimento senza rispettare leggi nazionali deboli o in alcuni casi assenti. Il 95% dei paesi al mondo ha sottoscritto convenzioni che contengono, in forme diverse, questo principio.

<sup>115</sup> L’Unione Africana (UA) nasce nel 2002 come organizzazione internazionale con sede ad Addis Abeba. Attualmente conta 55 stati parte del continente africano e la Repubblica democratica araba del Sahrawi (ancora parzialmente riconosciuta a livello internazionale come Stato indipendente e conteso con il Marocco). La composizione dell’organizzazione rispecchia il classico modello tripartito che prevede: un organo assembleare, l’Assemblea dell’Unione Africana composta da capi di stato e di governo; la Commissione dell’Unione Africana che rappresenta il segretariato dell’unione; il Consiglio esecutivo dell’Unione a cui prendono parte i ministri degli esteri con i loro delegati.

in chiave Ubuntu o Utu visto come indispensabile per il futuro, riconoscere una pari dignità e diritti a tutti i portatori di interessi e porre maggiore attenzione al concetto di comunità e mutualità sia nell'organizzazione che nella definizione dei valori, intendere la felicità e l'armonia come un qualcosa di comune e da ricercare anche sul posto di lavoro.

Secondo una visione ampiamente diffusa, la modalità di aiuto nei confronti dei PVS ad opera delle multinazionali prende la forma della filantropia (o *Corporate philanthropy*), basata su ideali strettamente legati alle credenze religiose occidentali.

Zadek (2001) descrive la filantropia come primo stadio della Responsabilità Sociale d'Impresa, poiché nonostante vi sia una risposta ai problemi locali da parte delle attività economiche che si calano nel loro ruolo sociale, tuttavia a questo non fa seguito un mutamento nella gestione delle operazioni e un ripensamento in chiave sostenibile del *core business*.

Per Idemudia (2007) la forte dipendenza e le aspettative nutrite dalle popolazioni locali verso le iniziative sociali delle multinazionali dipende da un approccio *top-down* che queste ultime hanno preferito nel tempo rispetto a strategie che partendo dal basso avrebbero implementato le capacità di auto sostentamento delle comunità autoctone.

Proprio su questo punto si sono sviluppate le maggiori critiche ai processi di CSR nei paesi in via di sviluppo, in particolare in Africa; in uno studio sugli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite del 2011 Maria e Devuyt evidenziano come le MNCs abbiano provveduto a fornire le infrastrutture basilari ma abbiano al contempo negato alle comunità il processo di rafforzamento, autonomia, giustizia sociale e apprendimento del *know how*.

Il trend critico è stato confermato poi da Lompo e Trani (2013) i quali, descrivendo il caso della Nigeria, hanno dimostrato come le imprese operanti su territorio abbiano provveduto alla costruzione di strade, scuole e centri medici ma allo stesso tempo abbiano minato le capacità di sviluppo umano delle popolazioni locali.

Akpan (2009) in riferimento alla stessa area geografica ha affermato come la presenza di MNCs operanti nel settore energetico abbia incentivato la violenza tra le comunità anziché ridurre la povertà e le ostilità.

La difficoltà in questo senso rimane quella di capire se le MNCs siano agenti di sviluppo o semplici mezzi per le comunità: nel primo caso le multinazionali sarebbero responsabili e consapevoli del loro ruolo e impatto, nel secondo invece non vi è alcuna responsabilità nel contribuire allo sviluppo umano.

Un interessante studio di Hinson e Kuanda (2012) sul tema ha descritto le differenze nel pensare la CSR tra multinazionali straniere e imprese locali in Ghana: mentre le prime ponevano maggiore enfasi sugli obblighi legali e sul profitto economico, le seconde seguivano logiche che preventivamente prendevano in considerazione aspetti etici e morali.

Lo scopo della ricerca appena citata non è quello di evidenziare dei fattori preferibili nella definizione delle strategie di CSR, bensì quello di dimostrare come anche dei caratteri sociali, culturali e tradizionali possono influire in tale ambito e quindi come sia necessario un approccio multi stakeholder che dia voce alle realtà locali.

Un esempio calzante in questo caso è la trasformazione nell'approccio della Magadi Soda Company<sup>116</sup>, in Kenya, che è passata da una visione paternalistica degli aiuti alle comunità ad un approccio multi settore per uno sviluppo sostenibile, capace di ascoltare e venire incontro alle esigenze dei diversi portatori di interesse. Tra le iniziative portate avanti dalla multinazionale si cita la costruzione, continua manutenzione e la gestione di una diramazione ferroviaria collegata al principale sistema ferroviario kenyota.

Occorre però dire come spesso anche delle condizioni ostiche dell'ambiente in cui operano le MNCs rendono impervia l'attuazione di progetti di sviluppo, si pensi alla cultura estremamente paternalistica diffusa nella Repubblica Democratica del Congo che non permette la messa in piedi di determinate iniziative volte all'*empowerment* femminile.

In Africa, in virtù dell'abbondanza di risorse naturali e di estese aree di possibile sfruttamento, il settore più attivo anche sotto il profilo della CSR è senza dubbio quello delle multinazionali che operano nel settore energetico, petrolifero e minerario; qui l'operare socialmente responsabile delle MNCs coincide con il dover bilanciare le esigenze delle comunità locali unitamente alla tutela dell'ambiente e la necessità di fare profitto. Si legge alla base di questo binomio MNC-comunità un mutuo beneficio: da un lato la popolazione locale che fornisce terre, risorse naturali, manodopera e, in alcuni casi, legittimità sociale nell'operare, dall'altro la MNC che può apportare, mediante le sue iniziative, uno sviluppo economico, sociale, un miglioramento all'occupazione locale, un miglior sistema educativo e di sanità.

Il rapporto tra questi due attori chiave si è snodato attraverso tre fasi storiche: la prima, quando vennero scoperti i giacimenti petroliferi e minerari (attorno agli anni 50) e vennero costruite, mediante fondi stanziati dalle MNCs, delle scuole e centri ospedalieri che tuttavia produssero risultati effimeri in quanto vissuti dalle comunità come 'compensi' rispetto ai danni socio-ambientali creati dalle attività economiche; la seconda (fine degli anni 90) in cui si verificarono gran parte degli incidenti ambientali ad opera delle multinazionali in loco, l'occupazione generata da queste ultime fu limitata e si verificarono una serie di episodi in cui le violazioni dei diritti umani furono al centro delle polemiche; la terza fase, quella attuale, corrispondente ad una presa di coscienza delle MNCs del loro impatto sull'ambiente e sulla popolazione locale che comprende una vasta gamma di partnership con ONG e governi locali ed una volontà di incontrare le aspettative ed i bisogni delle comunità.

#### **4.2.1 Nigeria: il gigante dai piedi di argilla**

La Nigeria, situato nel continente africano e più precisamente nella parte nord-orientale del Golfo di Guinea, è attualmente uno dei paesi più popolosi in Africa e al mondo con i suoi 206 milioni di abitanti e un tasso di fecondità totale (TFT) di 5.4 figli per ogni donna (il valore per continuare a riprodursi mentendo intatta la struttura della piramide della popolazione è di 2.1).

---

<sup>116</sup> La Magadi Soda Company, fondata nel 1911, estrae un minerale che prende il nome di Trona nel lago Magadi ed è il primo produttore nel continente africano di carbonato di sodio; ha il suo headquarter e i suoi stabilimenti nella città di Magadi, situata a sud-est del Kenya.



Nonostante la vastità di territorio e l'abbondanza di risorse naturali di cui gode il paese, rimane una delle aree più povere al mondo con uno sviluppo economico inadeguato e spesso rallentato dalla presenza di numerosi gruppi tribali e molteplici etnie<sup>117</sup> continuamente in conflitto fra loro.

La Nigeria si caratterizza per una arretratezza, e in alcuni casi totale mancanza, di infrastrutture base a disposizione della vasta popolazione: reti stradali non collegate tra loro, villaggi al di fuori della rete di comunicazione nazionale e un sistema sanitario considerato tra i peggiori al mondo, con un personale esiguo<sup>118</sup> e mezzi e strumenti inadeguati all'operatività.

Il sistema scolastico riceve una quantità esigua di fondi che non riescono a coprire le mancanze a livello di personale (vi sono poi alcuni casi in cui gli insegnanti declinano offerte di insegnamento in virtù di villaggi poco sicuri a cui sono assegnati) e di materiale; il tasso di analfabetismo rimane attorno al 40% con un gap fra la componente femminile<sup>119</sup> e maschile ancora ampio.

Nel 1980 si è stimato che il 27% viveva in una condizione di povertà, nel 1990 la percentuale era salita al 70%; attualmente 2/3 della popolazione vive sotto la soglia di povertà, indentificando in questa larghissima fetta tutti coloro che sopravvivono con meno di un dollaro al giorno, la ricchezza totale del paese è invece spartita dal restante 20% della popolazione benestante.

L'economia del paese è quasi totalmente dipendente dal settore petrolifero che copre circa il 95% dell'export totale e ha contribuito a minare quella che prima della scoperta dei giacimenti era la base del tessuto economico, ossia l'agricoltura che provvedeva quasi al 50% del PIL nazionale.

L'impatto della presenza, negli anni esponenziale, di MNCs operanti nel settore del petrolio nel paese non ha solo avuto effetti sull'economia, ad essa infatti si sono legate questioni come il degrado ambientale e il cambiamento imposto alle popolazioni nei territori circostanti agli impianti di attività: migrazioni obbligatorie, spostamento di interi villaggi e inquinamento di acque e terreni, principali fonti di sostentamento per la popolazione.

A risposta di ciò le multinazionali hanno messo in campo delle strategie e iniziative di CSR, catalogabili nella sfera della filantropia<sup>120</sup>, con lo scopo di rimediare ai danni provocati: opere di purificazione delle acque, costruzione di scuole, ospedali e reti stradali hanno contribuito a far sì che le MNCs contribuissero a quei compiti sociali rivendicati con una sempre maggiore forza dalla società civile.

Le aspettative che le diverse comunità nutrono nei confronti delle multinazionali, derivanti dalla percepita incapacità e debolezza dei governi locali di provvedere alla popolazione, sono simili tra loro e si fondano sulla

---

<sup>117</sup> Vi sono più di 250 gruppi etnici sul territorio, i più popolosi sono: Yoruba (21%), Hausa (18%), Ibo (18%), Fulani (11%) e Ijaw (10%) che insieme corrispondono ai 3/4 abbondanti della popolazione totale della Nigeria.

<sup>118</sup> Con l'emergenza COVID-19 è stato stimato un rapporto di un medico ogni 2500 pazienti.

<sup>119</sup> Il tasso di analfabetismo femminile rimane elevato rispetto a quello maschile in virtù di fattori culturali e tradizionali che caratterizzano la società secondo dei paradigmi paternalistici. A ciò si aggiungono motivazioni di stampo economico che limitano ulteriormente le possibilità per le donne di ricevere egue possibilità di avere un'educazione: in mancanza di una fonte di reddito sufficiente per educare la molteplicità dei figli nella famiglia, l'educazione maschile è preposta a quella femminile.

<sup>120</sup> È interessante notare come, a differenza della piramide di Carroll (1991) dove la filantropia ricopre l'ultimo aspetto della CSR, in un contesto geopolitico così diverso da quello dell'autore quest'ultima sia l'aspetto preso principalmente in considerazione. Ciò permette di avvalorare la tesi secondo cui contesti geopolitici, sociali ed economici diversi pretendono diverse e personalizzate strategie di CSR in linea con le particolarità specifiche.

volontà di una riduzione della povertà, sul rispetto dei diritti umani, sulla mitigazione della disoccupazione, specie quella giovanile, e sulla volontà di strumenti e iniziative per lo sviluppo.

La percezione più diffusa è quella secondo cui le MNCs abbiano maggiori responsabilità nello sviluppo delle comunità rispetto al governo; queste infatti creano il loro profitto sulla base di risorse di cui le comunità ospitanti sono in possesso, hanno una maggiore capacità di allocare fondi per contribuire allo sviluppo rispetto al governo, infine sono responsabili per tutti i danni ambientali e sociali connessi allo sfruttamento delle risorse che utilizzano.

Tuttavia, come è stato già affermato nei paragrafi precedenti, anche qui l'agenda delle priorità di queste iniziative manca di una visione locale, non prende in considerazione fattori culturali e sociali come la visione prettamente comunitaria tipica della filosofia di vita africana e rimane ancorata al pensiero *mainstream* dei bisogni e delle necessità occidentali.

Un esempio di multinazionale che ha preso in considerazione il contesto circostante è stata la British American Tobacco (BAT) che nel 2002 ha fondato in Nigeria la *BAT Nigeria Foundation* per la pianificazione e la messa in campo di iniziative e programmi di sviluppo per le comunità.

Un primo programma di successo è stato il '*Poverty reduction project*' per giovani disoccupati nelle diverse aree del paese; questo progetto ha comportato un miglioramento nello stile di vita delle diverse comunità per le fasce giovanili (che nel paese compongono la maggioranza della popolazione).

Il secondo programma avviato ha visto una collaborazione con l'*International Institute of Tropical Agriculture* al fine di implementare e sviluppare la produzione agricola, principale fonte di sostentamento delle comunità insieme alla pesca.

Ancora un successivo programma ha costituito, attraverso un *Undergraduate Internship Programme* la possibilità di migliorare la qualità non solo dell'educazione ma anche, in una prospettiva futura, del lavoro per i giovani.

#### **4.2.1.1 Industria petrolifera e CSR in Nigeria**

La Nigeria è il maggior produttore tra i paesi africani di petrolio greggio, il quinto nell'ambito dei paesi OPEC e l'ottavo esportatore mondiale.

Con un volume che copre il 95% dell'export nazionale il petrolio contribuisce quasi al 20% del PIL del paese. Nel paese, la maggior parte delle multinazionali operanti nel settore sono europee o statunitensi collaborano con il governo nigeriano mediante la *Nigerian National Petroleum Corporation* (NNPC)<sup>121</sup>; queste partnership prevedono una divisione degli utili secondo lo schema: il 55-60% allo stato, che partecipa in maniera

---

<sup>121</sup> La NNPC nasce come fusione tra la *Nigerian National Oil Corporation* e il Ministero delle miniere e dell'acciaio nel 1977 e rappresentata la compagnia petrolifera del governo nigeriano mediante la quale quest'ultimo partecipa alle attività dei privati legate al settore estrattivo (petrolio, gas, prodotti petrolchimici). Nel 2011 il governo ha provveduto alla pubblicazione di un report (richiesto dal Ministero delle Finanze) svolto dalla società di consulenza KPMG sulla trasparenza all'interno della NNPC; il risultato ha portato alla luce: pratiche commerciali scorrette, violazione delle normative nazionali e internazionali, detrazioni illegali di fondi di proprietà dello stato e violazioni continue dei diritti umani dei dipendenti.

minoritaria ai costi delle operazioni di estrazione e riceve una percentuale di barili di petrolio, il 40-45% alla multinazionale che mantiene il controllo manageriale delle operazioni.

Per rispondere alle pressioni provenienti dalla comunità internazionale e dal paese ospitante le multinazionali hanno iniziato nel tempo ad adottare dei codici di condotta che esprimessero la loro volontà di far fronte alle responsabilità sociali derivanti dal loro ruolo, definendone al contempo i limiti.

Nella visione occidentale questi codici, che si presentano come dichiarazioni volontarie scritte dalle compagnie, hanno lo scopo di riflettere da un lato dei caratteri nazionali in ambito etico e morale dall'altro di creare una reputazione internazionale nel momento in cui queste operano in paesi diversi da quello di origine. Analizzando i diversi codici etici delle multinazionali (operanti in Nigeria in ambito petrolifero) si possono identificare delle differenze tra quelli delle MNCs europee e quelli delle MNCs nordamericane: una prima differenza risulta dall'analisi dei riferimenti a standard internazionali, mentre le multinazionali europee vi fanno preciso riferimento, quelle nordamericane non li citano o comunque rimangono vaghe sul tema; nel codice della Shell, dell'ENI e della Total sono presenti allo stesso modo delle descrizioni dettagliate degli stakeholder di riferimento e delle aree di attenzione (diritti umani, condizioni dei lavoratori, sicurezza, parità di trattamento, sviluppo delle capacità) unitamente all'ammissione circa la consapevolezza verso le responsabilità sociali che hanno; diverso il discorso se parliamo MNCs nordamericane come Chevron Texaco e ExxonMobile che all'interno del codice di condotta non solo non identificano gli stakeholder di riferimento, menzionano in maniera più concisa e meno specifica le protezioni garantite ed enunciano vagamente la sua *mission* e visione.

A livello storico, le prime esperienze di multinazionali in Nigeria si sono verificate quando ancora il paese risultava essere sotto dominio coloniale britannico; nel 1937 venne garantita alla Royal Dutch Shell una licenza di esplorazione su tutto il territorio nazionale (revisionata solo nel 1959 quando tale concessione venne estesa a giganti quali Texaco, Exxon, Agip).

Sempre nel 1959 venne introdotta una legge che sanciva l'equa spartizione del profitto nel settore petrolifero tra compagnie e stato nigeriano, l'anno successivo il paese conquistava la propria indipendenza.

La prima fase di vita della Nigeria come stato indipendente fu caratterizzata da una mancanza di fiducia verso gli stranieri che in passato avevano sfruttato e colonizzato il paese, ciò si rispecchiò nelle prime leggi, eccessivamente restrittive, che riguardavano gli investimenti stranieri e la loro presenza su territorio.

Le compagnie straniere venivano viste come fattori frenanti lo sviluppo economico e l'indipendenza delle comunità, per questo motivo si puntò a ribadire attraverso lo strumento normativo il controllo nazionale delle risorse naturali e una stringente regolamentazione in tema di presenza straniera sul territorio per le attività economiche.

Tra il 1970 e il 1974 il secondo piano di sviluppo nazionale comportò la quasi totale nazionalizzazione delle compagnie straniere sul territorio con lo scopo di favorire una più incisiva indigenizzazione dell'economia, rafforzata nel 1972 con il *Nigerian Enterprises Promotion Decree*<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Il decreto aveva come fine quello di rendere più incisiva la presenza dei nigeriani nell'economia del paese ponendoli al centro dell'organizzazione, del controllo e della proprietà di attività economiche; per questo motivo introduceva severe restrizioni agli

Gli anni 90 si aprirono con l'*Enterprises Promotion Act* che questa volta, in senso opposto rispetto all'approccio del passato, puntava su una maggiore deregolamentazione e apertura verso gli IDE (preventivamente approvati dal governo nazionale).

Attualmente la Nigeria è uno dei principali paesi in Africa e al mondo nella produzione ed export del petrolio greggio attestando la presenza di imponenti multinazionali che dominano il settore, quali: Shell (a cui si lega il 40% della produzione di petrolio sul territorio), ExxonMobile e Chevron Texaco (che coprono circa il 38% della produzione petrolifera nigeriana), Total, Agip, Statoil e SunOil e Conoco, China Petroleum and Chemical Group (Sinopec) e Petrobras.

È possibile dividere queste multinazionali in compagnie di prima e seconda generazione, quelle rientranti nella prima categoria hanno sfruttato il vantaggio dell'essere arrivate 'per prime' in Nigeria mentre quelle facenti parte della seconda generazione hanno potuto occupare le parti del territorio rimaste da sfruttare o quelle recentemente scoperte mediante delle concessioni di esplorazione.

Queste compagnie operano mediante delle *joint venture* con la *Nigerian National Petroleum Corporation* (NNPC), di proprietà dello stato federale nigeriano, mediante la divisione in percentuale di utili e azioni.

Per quello che riguarda le comunità, situate nelle vicinanze degli stabilimenti di queste compagnie, si applica una categorizzazione a seconda che queste ultime siano: '*producing communities*' ossia localizzate nei pressi di stabilimenti sulla terraferma dove avvengono le estrazioni ed esplorazioni di petrolio; '*terminal communities*' se sono situate in zone costiere dove, a largo, avviene l'estrazione del petrolio infine '*transit communities*' indicando le comunità nei cui villaggi passano degli oleodotti costruiti dalle MNCs.

Già dal 1968, sulla linea dell'approccio britannico, il *Nigerian Companies Act* ha imposto alle MNCs sul territorio l'obbligo di stilare dei report circa le loro attività inserendo: il bilancio annuale, notizie circa la formazione dei dipendenti, i sistemi di sicurezza e welfare, il *diversity management*, le politiche in atto e quelle che si prevede di adottare per adempiere al compito della responsabilità sociale.

Attraverso le strategie di CSR le multinazionali hanno provato ad interpretare, non sempre con esiti ottimali, le aspettative e i bisogni delle comunità che le ospitavano; in una fase iniziale tali strategie erano prettamente 'difensive' in quanto adottate, come fossero un compenso, per minimizzare i danni provocati dalle operazioni svolte sia a livello ambientale che sociale.

Attualmente l'approccio sembra rivolto verso una dimensione proattiva che incorpora forme di filantropia e altruismo insieme alla considerazione dei molteplici stakeholder di riferimento nel processo di *decision making*; si pensi all'esperienza Statoil o della British Petroleum (BP) che prima di iniziare ad attuare le proprie iniziative di CSR hanno ultimato degli accordi con le comunità locali per progetti di sviluppo.

---

imprenditori e alle multinazionali straniere sul territorio: questi ultimi potevano operare solo in alcune aree dell'economia nigeriana e in altri casi dovevano necessariamente avere dei partner con cittadinanza nigeriana, proprietari dell'attività in questione per un minimo del 40%. Alcuni esempi di settori in cui potevano operare esclusivamente gli imprenditori nigeriani erano: pubblicità, pubbliche relazioni, trasporto di merci su strada, panifici, lavanderia, cinema, editoria e stampa. Tale decreto è stato successivamente abrogato nel 1995 per dare spazio ad un approccio più estensivo e aperto alla presenza di IDE verso il paese.

In aggiunta, per venire incontro alla richiesta della comunità internazionale di una maggiore trasparenza delle compagnie, è stata creata l'*Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI)<sup>123</sup> con lo scopo di raggruppare insieme i diversi standard globali di trasparenza per le multinazionali le cui attività riguardano il settore estrattivo.

La versione nigeriana prende il nome di NEITI ed è stata incorporata come legge nazionale a cui successivamente hanno aderito le principali MNCs del settore.

Questa iniziativa ha permesso di definire dei processi di audit, reporting sociali e tutta una vasta gamma di linee guida che le multinazionali si impegnano a rispettare.

In un'ottica rosea potremmo dire che le MNCs stiano sanando quel gap generato dai fallimenti dello stato circa lo sviluppo di strutture socio economiche; seguendo invece una visione più pessimistica, critica verso l'approccio scelto per delineare le iniziative e politiche di CSR, si può pensare alla creazione di un rapporto di dipendenza comunità-stato verso le compagnie straniere che le attuano.

Alla luce del contesto di riferimento risulta evidente come la presenza di governi deboli unitamente alla mancanza di una minima forma di regolamentazione per le compagnie petrolifere ha fatto sì che l'impatto delle iniziative di CSR sia risultato esiguo tanto nell'ambito della creazione di uno sviluppo comunitario sostenibile quanto nella mitigazione della povertà; ciò ha contribuito a minare la base morale delle pratiche legate alla responsabilità sociale delle imprese e allo stesso tempo ha generato un clima di negligenza nelle MNCs.

#### **4.2.1.1.1 Addax Petroleum e Shell: due Big dell'oro nero**

L'area maggiormente interessata dalla presenza di compagnie petrolifere è quella della regione del delta del Niger; si compone di 9 stati facenti parte della federazione nigeriana ed ha una popolazione di 27 milioni di abitanti, di questi: il 75% popola le aree rurali del territorio, mentre il 60% della popolazione complessiva sul territorio vive attraverso forme di sostentamento legate all'ecosistema (agricoltura, allevamento, pesca), peraltro, negli anni fortemente intaccate dalle attività delle multinazionali del settore estrattivo.

Tra le multinazionali del settore che negli ultimi decenni hanno investito maggiormente in Nigeria troviamo la China Petroleum and Chemical Group (Sinopec), proprietà dello stato cinese e terza compagnia al mondo per produzione di petrolio greggio, che ha recentemente acquistato la compagnia petrolifera canadese Addax Petroleum.

Nel 2012 la Sinopec ha acquistato il 20% delle quote azionarie di un giacimento petrolifero Total a largo delle coste della Nigeria e l'espansione nel settore è continuata negli anni successivi in maniera imponente anche grazie alla forte diminuzione degli investimenti delle MNCs occidentali su territorio; si pensi che tra il 2003 e

---

<sup>123</sup> L'EITI è un organismo che attraverso standard globali permette di implementare la trasparenza nel settore estrattivo; il meccanismo si basa sulla ricezione di report annuali stilati da 48 Paesi e sostenuto da più di 90 imprese estrattrici e 900 organizzazioni della società civile. I report che vengono inviati dagli stati contengono informazioni circa: le entrate statali, i quantitativi estratti, le licenze di estrazione e le condizioni fiscali a cui sono soggette le aziende di Stato. Successivamente a questi paesi vengono rilasciati dei certificati, i cosiddetti '*EITI compliant*' che attestano il rispetto e la volontà di implementazione della trasparenza degli stati nei processi di gestione e organizzazione del settore in questione.

il 2009 la Cina è stata il secondo paese per investimenti nel continente africano con una concentrazione di IDE verso la Nigeria e il Sud Africa e nel 2010 il volume di scambio fra la Nigeria e la Cina ha raggiunto i 18 trilioni di dollari.

Sempre nel 2010 la Nigeria è diventato il quarto partner commerciale africano per Cina oltre che il più grande importatore del continente; circa l'87% dell'export nigeriano in Cina riguarda prodotti del settore estrattivo.

Nel tempo l'alleanza Sud-Sud di questi paesi ha impegnato una vasta gamma di ambiti: la Cina offre aiuto incondizionato alla Nigeria nel raggiungimento dei suoi obiettivi di sviluppo, contribuisce alla costruzione di strade, alla collaborazione tecnica per la costruzione di infrastrutture<sup>124</sup>, reti ferroviarie e aeroporti, fornisce assistenza umanitaria emergenziale, formazione medica e risorse umane e dal 2000 ha riscadenzato e in alcuni casi cancellato debiti che la Nigeria aveva nei suoi confronti.

Nel campo della collaborazione, una delle principali aree di aiuto è l'agricoltura<sup>125</sup>: gli esperti cinesi hanno iniziato a formare gli agricoltori delle comunità nigeriane e fornire strumenti e *know how* al fine di aumentare la produttività dei campi.

Sotto il profilo educativo la Cina non solo ha provveduto alla costruzione di 300 scuole nelle aree rurali più svantaggiate del paese ma ha permesso, attraverso un programma di borse di studio, a centinaia di giovani nigeriani di potersi formare in Cina per poi svolgere esperienze di apprendistato e stage in imprese nazionali. Poiché uno dei maggiori problemi in Nigeria è la disoccupazione, specie quella giovanile che colpisce il 36,5% della popolazione, le multinazionali operanti sul territorio hanno contribuito, nell'ottica della partnership tra i due paesi, ad assumere presso i loro stabilimenti circa 30'000 lavoratori locali; tuttavia occorre menzionare che altrettanti lavoratori hanno perso il loro posto nel settore manifatturiero nel momento in cui sono iniziate le importazioni dalla Cina.

La Sinopec, operante in Nigeria con il nome di Addax Petroleum, si è inizialmente adattata all'approccio di CSR delle multinazionali occidentali mediante l'adozione di un codice di condotta in cui si menziona: l'impegno verso gli stakeholder, la volontà di essere un 'buon cittadino' con riferimento al rispetto degli standard internazionali previsti e principi generalmente riconosciuti (Global Compact delle Nazioni Unite, convenzioni ILO, convenzioni ambientali) trascurando tuttavia l'enfasi in materia di garanzie e diritti umani, presente invece nei codici etici delle compagnie occidentali.

Nel codice sono presenti delle aree in cui la multinazionale si impegna particolarmente ad attuarne il rispetto e la regolamentazione: pratiche di corretta assunzione, *good governance*, sicurezza e salute sul posto di lavoro, sviluppo sostenibile in ambito sociale ed economico, protezione ambientale, non intromissione negli affari di politica nazionale, filantropia.

Le iniziative di CSR svolte a nome della Addax Petroleum vengono progettate e attuate da un'organizzazione no-profit indipendente, la Addax Petroleum Foundation (registrata a Ginevra nel 2003).

---

<sup>124</sup> La *China Geo Engineering Corporation* scava, gratuitamente, pozzi nelle zone rurali della Nigeria.

<sup>125</sup> In tal senso una nota iniziativa intrapresa dalla Nigeria, Cina e FAO è quella che vede la messa a disposizione di 500 esperti cinesi per la produzione e gestione del cibo e delle risorse idriche potabili oltre che per l'aiuto nell'implementazione della produzione di cacao, olio di palma e altri prodotti particolarmente richiesti in Cina. Sempre in questa direzione si cita la collaborazione Nigeria-Cina nell'ambito della *food security*.

Tra i progetti messi in campo per le comunità si può citare l'iniziativa legata alla raccolta di acqua piovana per combattere la scarsità di risorse idriche potabili nell'area Ikorodu (Lagos) oppure un programma più esteso di acquisizione di competenze tecniche per i giovani delle comunità locali definito dallo stesso CSR manager della Addax Petroleum in questi termini: *“to contribute to National Development towards improving quality of manpower for national economy and enhancing entrepreneurship among vulnerable youths so as to achieve a key component of the Millennium Development Goals (MDGs), and to eradicate poverty in our communities”*<sup>126</sup>.

Attraverso questi programmi dagli anni 90 è stato permesso l'accesso ad una educazione secondaria per 3283 nigeriani di comunità nei pressi di stabilimenti della Addax Petroleum, una formazione universitaria a 3539 giovani nigeriani, la partecipazione a progetti Sinopec per 460 giovani studenti nigeriani che avevano terminato gli studi universitari.

Nel maggio del 2013 è stato istituito il primo forum della compagnia, chiamato 'Addhope', con lo scopo di promuovere il dialogo tra i diversi stakeholder, attuare maggiori collaborazioni e partnership con le ONG e definire delle linee guida e d'azione per il raggiungimento di obiettivi in linea con il concetto di sviluppo sostenibile; nonostante la proattività dell'iniziativa è comunque mancato il punto di vista dei diretti interessati, poiché le comunità dell'area del delta del Niger non sono state invitate a prendere parte al forum.

Analizzando l'operato in materia di CSR le debolezze della Sinopec non sono poi così distanti da quelle delle principali multinazionali occidentali; le iniziative poste in essere per lo sviluppo delle comunità non risultano in linea con i veri bisogni delle stesse mentre i progetti sono realizzati nella parte occidentale del paese (Lagos) quando invece dovrebbero coinvolgere le comunità della regione del delta del Niger, vicine agli stabilimenti di estrazione petrolifera.

Un altro gigante del settore che opera in Nigeria, in particolar modo nella regione del delta del Niger, è la Royal Dutch Shell<sup>127</sup>, presente sul territorio dagli anni 60<sup>128</sup> attraverso la sua sussidiaria, la Shell Petroleum Development Company, e attiva con ampi piani di sviluppo per le comunità indigene.

Le operazioni di estrazione ed esplorazione si concentrano nella modalità *offshore*, ossia sulla terra ferma, e hanno previsto la costruzione di 6000 km di oleodotti, linee di flusso e 8 impianti di gassificazione, oltre a ciò la compagnia contribuisce all'occupazione locale prevedendo nelle sue risorse umane quasi 12'000 dipendenti locali.

Sotto il profilo della CSR la Shell ha dato un importante contributo alla crescita economica e allo sviluppo delle comunità nei pressi delle aree di operazione mediante la costruzione di strade e infrastrutture, schemi di microcredito per gli agricoltori, donazioni, formazione in ambito scolastico e medico, fruizione di elettricità.

---

<sup>126</sup> E., O., Ekhaton, "Corporate Social Responsibility and Chinese Oil Multinationals in the Oil and Gas Industry of Nigeria: An appraisal", *Cadernos de Estudos Africanos*, 2005, p.17.

<sup>127</sup> Contribuisce attualmente al 15% della produzione mondiale di petrolio greggio stimando una produzione di 2 milioni di barili al giorno.

<sup>128</sup> In realtà le prime esplorazioni della Shell in Nigeria si fanno risalire al 1937 quando il territorio era ancora una colonia britannica, tuttavia fu nel 1956 che venne scoperto il primo giacimento petrolifero da questi ultimi e nel 1958 i primi cargo con barili di petrolio greggio Shell lasciarono il paese per essere commerciati nel resto del mondo.

Tali attività hanno portato dei benefici non solo ai destinatari ma alla stessa Shell che ha creato una propria reputazione a livello internazionale, ha ricevuto il beneplacito delle comunità nel poter operare in loco e ha potuto, mediante i programmi di formazione scolastica e universitaria, attingere a delle risorse umane formate e locali, capaci di portare un punto di vista spesso trascurato dal management occidentale della MNC.

Nei primi anni in cui la Shell ha iniziato ad approcciarsi al territorio e alle sue comunità, la forma di assistenza a queste ultime è stata la via scelta per le strategie di CSR, concentrandosi sulla donazione di cose materiali piuttosto che processi di acquisizione delle competenze.

Esempio è la costruzione di strade, ospedali e purificatori idrici per i diversi villaggi a cui la compagnia ha provveduto a proprie spese.

In questa prima fase (dal 1960 al 1997) sono stati elaborati progetti *ad hoc* per le comunità locali senza prendere in considerazione la visione di queste e adottando un approccio *top down* dimostratosi inadeguato alla risoluzione dei problemi.

Le comunità hanno visto le infrastrutture Shell come dei doni, o meglio, dei prestiti fatti in virtù dello sfruttamento delle risorse naturali e dei danni provocati all'ambiente.

Nella seconda fase<sup>129</sup> (dal 1998 al 2001) l'approccio è stato improntato verso lo sviluppo delle comunità; sono stati definiti dei piani di collaborazione con le entità locali, creando maggiore sinergia tra la compagnia e la popolazione, è stato preso in esame il capitale sociale come centro dei progetti e iniziative ed è stata posta maggiore enfasi sul processo di *empowerment* delle comunità stesse.

Dal 1998 la Shell organizza workshop annuali con i diversi stakeholder sull'ambiente e sullo sviluppo umano al fine di ridefinire al meglio i suoi progetti e iniziative nell'ambito sociale.

Dal 2004 fino ad oggi abbiamo una fase caratterizzata dal focus sullo sviluppo sostenibile delle comunità; si cerca di mettere le popolazioni locali 'dal lato del guidatore' nel loro processo di avanzamento economico, sociale ed ambientale considerando quotidianamente il loro punto di vista nelle strategie in uso.

Tale fase vede inoltre l'approccio multi stakeholder come fondamentale al fine di sviluppare delle iniziative coerenti e fruttifere per le comunità ponendosi come obiettivo il progresso continuo nello stile di vita, senza trascurare la dimensione della tutela ambientale.

Nonostante ciò non sono solo positivi gli effetti generati dalla presenza Shell in Nigeria<sup>130</sup>: si possono rilevare ingenti danni all'ambiente, sprechi nella produzione petrolifera, perdite di gas nell'aria, mare e terra e infine la distruzione di interi ecosistemi marini e terrestri.

---

<sup>129</sup> La seconda fase di CSR è iniziata già dalla fine del 1997 quando si ebbe la revisione dei 'Principi Generali' (definiti nel 1976) seguiti da Shell; si aggiunse un rinnovato interesse verso la tematica dello sviluppo sostenibile e si impose la pubblicazione regolare di report sociali contenenti le attività della compagnia in riferimento ai territori in cui la stessa operava. Inoltre venivano pubblicate delle linee guida e *road map* in ambito di CSR. Tale cambiamento di passo si ebbe nel momento in cui i vertici della Shell compresero le responsabilità sociali della compagnia, specie in quei paesi i cui governi risultavano deboli e incapaci di portare a termine piani di sviluppo della popolazione, oltre che tutelare e garantire i diritti delle stesse. A tutto questo si aggiunsero le pressioni internazionali, tanto della società civile quanto dei media, soprattutto a seguito del conflitto nato fra la Shell e la comunità Ogoni (1995).

<sup>130</sup> Si pensi che tra il 1995 e il 2006 la Shell ha registrato 3213 incidenti nelle attività di estrazione ed esplorazione del petrolio, di questi più di 300 con conseguenze dannose per l'ambiente nell'area del delta del Niger.



Ma l'impatto negativo delle operazioni Shell è stato identificato anche a livello sociale nel momento in cui i fondi per lo sviluppo non sono stati allocati secondo le reali necessità delle comunità locali (le quali non sono neanche state prese in considerazione nel processo decisionale), sono stati maldistribuiti e sperperati dalle élite di alcune comunità e hanno contribuito ad esacerbare i conflitti interni<sup>131</sup> mediante il favoreggiamento di fenomeni criminali, vendita illegale di armi e disintegrazione della cultura locale.

In un discorso del 2005 un rappresentante della comunità di Nembe ha parlato così della presenza delle multinazionali: *“These oil or multinationals have thrust a knife in our midst and we have fallen apart. The love for money and our political selfishness have set us against each other and we no longer see ourselves as brothers, fathers, chiefs, sisters, we disregard ourselves for temporary and temporal things, which have led to the formation of nocturnal and clandestine groups which have transformed Nembe to Sicily (Italy). Groups that are sponsored by chiefs, elders, politicians, government agents and the multinationals have succeeded in causing our aged parents and children, while our young men die prematurely in arms struggle, our parents die of heart attack and the children are denied knowledge by preventing them from going to school”*<sup>132</sup>.

I cambiamenti sociali che lo sviluppo di questo settore e la presenza delle MNCs ha comportato sono tangibili e crescenti in intensità; a livello ambientale è chiaro come queste attività portino ad un depauperamento delle risorse naturali e al danneggiamento<sup>133</sup> di complessi ecosistemi, a livello demografico hanno comportato ingenti migrazioni di giovani nigeriani, a scopo lavorativo, verso le aree in cui sono presenti gli stabilimenti delle diverse compagnie, hanno generato un aumento dei prezzi e dell'importanza data all'economia monetaria, infine hanno comportato la diffusione di una cultura di vita *mainstream* divisiva nelle comunità.

La Shell tuttavia nel 1995 si è sentita di ribadire come i problemi a cui fanno riferimento le comunità locali siano già aggravati da fattori quali il sovrappopolamento del territorio, la deforestazione, il processo di industrializzazione e la sovra agricoltura, definendo così la sua non completa responsabilità nella genesi delle diverse questioni da risolvere.

#### **4.2.1.2 Costi ambientali del settore petrolifero in Nigeria**

Alla luce di quanto detto precedentemente, è chiaro come la presenza delle multinazionali nel paese abbia portato benefici ma al contempo sfide per la popolazione locale e l'ambiente.

L'inadeguatezza del sistema legale, e più in generale dello stato, ha comportato la mancanza di piani di sviluppo per le comunità e di limiti per le compagnie petrolifere che, agendo indisturbate, hanno provocato ingenti ed irreversibili danni all'ambiente nigeriano.

L'area più colpita da questo degrado è sicuramente la regione del delta del Niger, situata nella parte sud-est della Nigeria e composta da 9 stati della federazione con un'estensione di 70'000 kmq.

---

<sup>131</sup> Solo nell'arco di 6 anni (dal 2000 al 2006) si sono verificati 21 conflitti intra comunitari e 6 inter comunitari.

<sup>132</sup> F., Tuodolo, “Corporate Social Responsibility: Between Civil Society and the Oil Industry in the Developing World”, ACME Journal, 2009, p.9.

<sup>133</sup> Sono stati documentati dalle comunità locali e dalle ONG sul territorio una vasta gamma di atti non totalmente responsabili messi in pratica dalle multinazionali del settore: si citano ingenti perdite di olio dagli oleodotti, sfruttamenti eccessivi del terreno e la pratica di combustione del gas (*gas flaring*), altamente inquinante e pericolosa per la salute di uomini, piante e animali.

A causa delle attività svolte sul territorio dalle diverse multinazionali il prezzo più alto è stato pagato dalla biodiversità della regione, una volta vasta tra le sue foreste ed estese paludi e ora ridotta; ma poiché le popolazioni locali vivono a stretto contatto con la natura e in essa vedono la principale fonte di sostentamento, gli impatti si sono riversati anche su di esse.

Nonostante la dichiarata responsabilità morale che le MNCs hanno verso la protezione dell'ambiente in cui operano, ciò non ha evitato che si verificasse un generalizzato inquinamento di fiumi, laghi e torrenti o un inquinamento del suolo<sup>134</sup>, divenuto meno fertile, scarso nella presenza di nutrienti essenziali alla crescita delle colture e invece abbondante nella presenza di elementi tossici che per anni saranno presenti nei terreni nigeriani inquinati.

Tra le pratiche in uso più inquinanti delle compagnie petrolifere va sicuramente citata quella che prevede la combustione del gas, anche nota come '*Gas flaring*', e che interessa quasi il 75% delle attività su territorio inerenti al gas.

La combustione contribuisce all'emissione, estremamente dannosa per l'uomo e per l'ambiente, di metano nell'atmosfera e gli stabilimenti dove avviene questa pratica sono situati in prossimità di molti villaggi nigeriani (si stima una distanza media di 150-200 metri).

Le multinazionali si sono difese argomentando sulla presenza in tali stabilimenti di recinzioni particolari e sistemi di protezione al fine di evitare ogni espansione verso le comunità e allo stesso tempo hanno dichiarato di lavorare allo sviluppo dei metodi alternativi e non inquinanti, che puntino all'eliminazione della combustione del gas tra le loro principali attività.

Altro fattore non trascurabile e di sicuro ostacolo alla vita delle comunità è la presenza di oleodotti e gasdotti ad alta pressione che passano al di sotto<sup>135</sup> dei villaggi delle diverse comunità, rendendo così le terre inutilizzabili per qualsiasi attività economica legata all'agricoltura o al bestiame.

A questi danni si aggiunge il fenomeno degli incidenti<sup>136</sup> di fuoriuscita di petrolio (ormai direttamente proporzionali al deterioramento dei rapporti con le comunità locali) con cui ormai le popolazioni dei villaggi convivono.

Due sono stati i principali incidenti che hanno caratterizzato la fine degli anni 90 e un ripensamento generale della presenza delle multinazionali nel continente africano: nel 1998 la Shell ha perso a causa della fuoriuscita di petrolio quasi 20'000 barili e tale dispersione ha colpito i villaggi di alcune comunità nigeriane che hanno dovuto riallocare le proprie abitazioni a causa dell'incidente; nello stesso anno la Mobil (attualmente ExxonMobile) ha perso più di 40'000 barili di petrolio greggio fuoriuscito da un oleodotto e diffusosi velocemente in 6 stati della Nigeria, spinto poi dalle correnti nelle acque del Ghana, del Togo e Benin.

---

<sup>134</sup> Questo fattore ha causato una riduzione del 74% della produttività delle piante e colture di vario tipo.

<sup>135</sup> Per le multinazionali sarebbe poco sicuro costruire questi oleodotti in superficie poiché come risultato da diverse esperienze in questo senso; nel 1998 si è verificata la rottura di 525 oleodotti di cui 27 per corrosione dei materiali mentre i restanti per vandalismo delle comunità locali, sia come forma di protesta che per rivendere quel petrolio sul mercato nero. Il CEO della Shell nello stesso anno ha affermato infatti come il 60% delle perdite di petrolio della compagnia fossero causate da sabotaggi.

<sup>136</sup> La *Nigerian National Petroleum Company* ha affermato come in un solo anno (2009) le principali MNCs del settore abbiano perso circa 2300 metri cubi di petrolio a causa di questi incidenti.

#### 4.2.1.3 MNCs nel Delta del Niger: impatto sulle comunità locali

La percezione che le comunità locali hanno rispetto alla presenza delle multinazionali sul territorio è spesso alla base delle azioni di supporto o protesta che le stesse mettono in pratica.

Strumento chiave per le compagnie internazionali è quindi capire i fattori che contribuiscono a influenzare tale percezione, primo fra tutti il rapporto costi-benefici delle attività delle MNCs.

Si attesta uno scontro di visioni secondo cui le comunità locali vedono queste compagnie come membri delle stesse e in quanto tali si dovrebbero preoccupare dei problemi sociali e ambientali, occupandosi poi di risolverli; nell'ottica occidentale delle multinazionali invece si considera la logica del mercato, guidato dal profitto e lontano da ogni preoccupazione che vada oltre la sfera economica.

Questa differenza di vedute porta alla rottura di quel contratto sociale e psicologico che esiste fra la popolazione locale e l'impresa che opera sul territorio, rivelandosi un terreno fertile per la violenza e gli scontri tra queste due entità.

In uno studio compiuto da Idemudia nel 2007 attraverso una *survey* su un campione di soggetti appartenenti a due diverse comunità (Ikot Ebidang e Inua Eyet Ikot) si è analizzata la percezione circa la presenza delle MNC. Tra il 78-84% del campione vi è la percezione che i costi sociali ed ambientali pagati dalle comunità siano maggiori rispetto ai benefici apportati dalla presenza di multinazionali e dalle loro iniziative sociali, secondo il 16-22% del campione invece è il contrario; chiaro come tale visione sia più equilibrata in termini percentuali se presa come riferimento una comunità geograficamente più distante<sup>137</sup> dagli stabilimenti delle multinazionali.

Ad aggravare la già negativa percezione vi è la consapevolezza di una mancanza di compensazione rispetto ai danni arrecati, un'impressione che le promesse<sup>138</sup> delle MNCs non vengano mantenute e un senso di insoddisfazione per via dell'esclusione<sup>139</sup> dal processo decisionale in merito ad iniziative di CSR.

La frustrazione della popolazione locale e le conflittualità con le multinazionali sono spesso alla base di attacchi e sabotaggi nei pressi di stabilimenti petroliferi: si attacca per ribadire il proprio possesso delle risorse che si stanno sfruttando, per denunciare i danni irreparabili che queste compagnie causano all'ambiente e alle persone, per far valere i propri diritti, alla salute, all'istruzione, al lavoro dignitoso, per dimostrare che anche le comunità sono stakeholder di primo piano e in quanto tali debbono essere considerate dalle MNCs.

È stato chiesto poi alle comunità che hanno partecipato alla *survey* di identificare i motivi di conflitto tra popolazioni locali e compagnie petrolifere: il 95% del campione ha risposto di vedere la causa di tale rapporto

---

<sup>137</sup> È il caso della comunità Ikot Abasi Idem: il 53% ribadisce l'idea di costi maggiori rispetto ai benefici mentre il 47% afferma l'opposto. La diversità di percezione deriva non soltanto dall'esperienza non completamente diretta che queste comunità hanno, poiché distanti dagli impianti delle multinazionali ma anche dal flusso di informazioni che giunge a queste ultime, deformato dalle compagnie petrolifere stesse in loro favore.

<sup>138</sup> La comunità di Inua Eyet Ikot afferma come da quasi 40 anni la ExxonMobile prometta (senza poi mantenere) alla popolazione locale di prevenire e fermare l'erosione delle zone costiere mediante delle recinzioni e altri strumenti oltre che impedire il danneggiamento dei villaggi circostanti.

<sup>139</sup> Il 100% della prima comunità citata e il 79% della seconda comunità lamenta problemi di comunicazione con le compagnie internazionali.

nel degrado ambientale generato dalle MNCs e nella mancanza di occupazione che le stesse invece promettono.

L'occupazione è forse il punto cruciale di questo discorso, in un paese come la Nigeria, dove la popolazione è in maggior parte giovane e senza un lavoro, questa diventa la chiave di grimaldello per risolvere una parte dei problemi che attanagliano il paese e allo stesso tempo ottenere una sorta di legittimità sociale ad operare sul territorio.

I lavori all'interno delle multinazionali del petrolio sono i più pagati del paese, si stima che un dipendente di queste abbia a suo carico 10-15 persone del nucleo familiare.

Per poter assumere più risorse umane locali alcune compagnie hanno aperto delle scuole o centri di formazione *ad hoc* (ad esempio l'esperienza della *'Mobil training school'* per la comunità di Eket); tuttavia ciò ha creato una parziale e minima occupazione in quanto le principali risorse risultano essere manodopera *unskilled*.

Il 70% della popolazione attiva nelle aree rurali dipende dall'agricoltura, la pesca e l'allevamento del bestiame; queste fonti di sostentamento sono state fortemente danneggiate dalle attività svolte dalle multinazionali del petrolio sul territorio generando perdite a livello economico, aggravando il fattore, già presente, della *food insecurity* e costringendo i lavoratori locali a trovare altre strade di profitto, spesso anche illegali.

A dispetto dell'ingente parte della popolazione impegnata nel settore primario e del fatto che quasi l'80% delle operazioni delle multinazionali si svolga in aree rurali, solo il 15% delle MNCs presenti sul territorio investe in progetti e iniziative di CSR inerenti a questo ambito (ciò dimostra ancora una volta uno scarso ascolto delle comunità locali in tema di necessità e bisogni).

Investire nell'agricoltura in queste aree significherebbe per le multinazionali aumentare l'occupazione, e quindi guadagnare il gradimento delle comunità, dare una spinta importante all'economia e all'imprenditoria di queste aree sviluppando un settore strategico<sup>140</sup>.

In merito all'occupazione poi occorre aprire una parentesi sul ruolo delle donne: circa il 46% delle donne africane sono impiegate nel settore ittico<sup>141</sup> e la percentuale aumenta se si considera la regione del delta del Niger dove si arriva al 73% tra la fase di pesca e lavorazione del pescato.

Le donne sono attori chiave nell'economia della regione e nella sua crescita, ciononostante vengono continuamente escluse dalle decisioni principali in questo settore.

Anche qui la presenza delle multinazionali e dei danni ambientali<sup>142</sup> provocati ha chiaramente danneggiato quella minima possibilità delle donne di potersi sviluppare ed emancipare attraverso il lavoro intaccando le loro principali risorse di rendita.

---

<sup>140</sup> Secondo l'IFAD la vastità agro-ecologica del territorio nigeriano permette una produzione diversificata e inoltre un potenziale nel settore della produzione dei fertilizzanti derivante dalle riserve di gas naturale e dall'abbondanza di fosfati depositati nel terreno. Si pensi solo che a dispetto dell'enorme potenziale nazionale la gran parte dei fertilizzanti sono importati da altri paesi.

<sup>141</sup> Nel 2008 al mondo circa 45 milioni di persone erano impiegate nel settore ittico, di queste il 30% erano donne. Solo in Cina la percentuale di donne occupate nel settore varia dal 20-25%.

<sup>142</sup> All'inquinamento delle risorse idriche non si lega solo la perdita di posti di lavoro e fonti di sostentamento per la popolazione ma anche problemi legati al campo della salute; acque inquinate possono portare a malattie come la dissenteria, il colera, l'asma e altre malattie respiratorie, malattie della pelle e diverse forme tumorali.

In questo senso mancano iniziative di CSR attente alle tematiche di genere capaci di prendere spunto da questi contesti per definire delle linee di azione legate all'idea di *empowerment* femminile, sia sotto il profilo sociale che economico, poiché come è stato più volte dimostrato una maggiore partecipazione delle donne comporterebbe una maggiore crescita economica e sviluppo per il paese.

Le donne che vivono nelle aree rurali sono spesso poste davanti a molteplici difficoltà: la forte cultura patriarcale, la preferenza nelle famiglie nel favorire un'istruzione maschile rispetto a quella femminile, i matrimoni precoci su cui le stesse hanno scarsa o nulla voce in capitolo, le gravidanze indesiderate e la scarsa guida o consulenza che gli viene fornita all'interno dei villaggi in cui vivono.

È seguendo queste direttrici e analizzando queste problematiche che la CSR e, più in generale le multinazionali, dovrebbero agire così da ridurre gran parte dei problemi del paese, strettamente legati tra loro (*in primis* la diffusione della povertà estrema e delle malattie come AIDS/HIV).

#### **4.2.2 Sudafrica: il paese arcobaleno**

La Repubblica del Sudafrica è uno stato situato nella parte meridionale e più estrema del continente africano; ha una popolazione di 58 milioni di abitanti divisa nelle 9 province che la compongono e un tasso di urbanizzazione di circa il 65%.

L'economia del paese è la più sviluppata del continente, con infrastrutture moderne (se comparate con quelle dei paesi limitrofi), un consumo energetico che corrisponde al 50% di quello del continente e ancora una capacità economica che presa singolarmente costituisce quasi il 40% del PIL del continente stesso.

Anche qui, come per gran parte dei paesi africani, le risorse naturali<sup>143</sup> del territorio sono la vera ricchezza del paese: il Sudafrica infatti è famoso per la sua ingente quantità di oro, argento, diamanti, metalli, platino e carbone che insieme costituiscono una parte importante nell'export e del PIL del paese.

Nel paese sono presenti diverse etnie ma quasi 4/5 della popolazione è di etnia nera africana, divisa poi in Zulu o Xhosa, mentre la restante parte si divide in meticci, bianchi europei<sup>144</sup> e una piccola parte composta da asiatici.

Il Sudafrica ha vissuto, dal 1948 fino al 1991 il fenomeno dell'apartheid, o segregazione razziale, a seguito della vittoria del Partito Nazionale alle elezioni; i cittadini di colore non appartenenti all'etnia bianca vennero privati di ogni diritto politico e civile.

L'apartheid venne condannato a partire dagli anni 70 dall'intera comunità internazionale e le stesse Nazioni Unite catalogarono il fenomeno come crimine contro l'umanità; seguì un boicottaggio di diversi paesi occidentali verso i rapporti commerciali con il Sudafrica.

---

<sup>143</sup> Preso singolarmente il Sudafrica racchiude il 45% della produzione e lavorazione mondiale di minerali.

<sup>144</sup> La presenza di bianchi europei si attestava intorno al 22% della popolazione negli anni 20; successivamente si è assistito ad un declino che ha visto la loro presenza nel paese al 16% nel 1980 e al 9% nel 2011, sia in virtù di un tasso di fecondità totale inferiore rispetto all'etnia dei neri africani sia per via dell'emigrazione che ha visto 800'000 bianchi lasciare il paese dopo la fine dell'apartheid nel 1995. Attualmente la popolazione bianca europea nel paese corrisponde a 4 554 800 ossia l'8% degli abitanti totali.

Questa cupa pagina della storia del paese si chiuse solo nel 1992 con un referendum e successive elezioni che sancirono la vittoria del Congresso Nazionale Africano in parlamento e l'elezione di Nelson Mandela come Capo di stato.

È proprio la particolare storia di segregazione del paese che ha influito nel definire le successive linee guida per le strategie di CSR<sup>145</sup> da adottare, garantendo una maggiore responsabilità e *accountability* delle imprese nei confronti del loro operato; tramite ciò sarebbe stato possibile ricostruire con una rinnovata e più positiva reputazione il ruolo del paese.

È stato lo stesso Mandela ad affermare nel 1996 come le multinazionali per prime dovessero investire nel capitale umano così da fornire alla popolazione degli adeguati strumenti per uno sviluppo economico.

*In primis* è stato il governo democratico a voler dare l'esempio di uno spirito attento ai danni creati in passato attraverso la fondazione del '*Black Economic Empowerment*' (BEE)<sup>146</sup>, un programma basato su un principio etnico e avente come scopo quello di sanare le disuguaglianze economiche e sociali create durante il regime di apartheid.

Il programma comprendeva una serie di iniziative che favorivano la popolazione africana di colore nel paese attraverso una vasta gamma di programmi: posizioni di rilievo nelle diverse organizzazioni nazionali e nei board delle imprese per gente di colore, assunzioni nel mondo del lavoro che favorissero la componente di colore, favoreggiamento nella nascita di imprese e attività di imprenditori di colore.

Il programma scatenò una serie di critiche interne ed esterne al paese poiché alcuni videro in esso la volontà di creare una élite di colore senza rimediare ai veri problemi di povertà e vulnerabilità a cui era, ed è tuttora, sottoposta la popolazione sudafricana.

Il ruolo proattivo della democrazia nel paese ha contribuito in larga parte ad influenzare il ruolo sociale delle attività economiche che hanno dal canto loro partecipato attraverso tutta una serie di iniziative e progetti umanitari aventi come scopo il miglioramento della vita dei sudafricani, specie quelli in maggiore difficoltà.

Il '*King Code*' fu il primo esempio nazionale di attenzione alle tematiche di CSR da sottoporre alle imprese sudafricane e multinazionali; introduceva per la prima volta il termine '*stakeholder*' nel lessico economico e nel contesto di *corporate governance*<sup>147</sup>, creava poi un organismo con il compito di rivedere nel tempo tale codice aggiornandolo di pari passo con i cambiamenti della società, definiva poi una serie di campi da prevedere nei report aziendali: ambito sociale, etico, ambientale, sicurezza e salute.

---

<sup>145</sup> Nel 1992 venne creato, in pieno stile anglosassone, il primo *South Africa Corporate Governance Code of Practice*, anche conosciuto come '*King Code*'; successivamente si ebbe la seconda versione nel 2002 fino ad arrivare al 2016 con la versione più recente.

<sup>146</sup> Promulgato dallo stato mediante il National BEE Act (o *Employment Equity Act*) aveva il compito di seguire quel bisogno presente nel dettato costituzionale di riequilibrare la realtà socioeconomica a seguito del regime di apartheid.

<sup>147</sup> Un primo caso dove gli stakeholder si sono rivelati essenziali nella definizione dei loro interessi si ritrova nel 1994 quando alla multinazionale operante nel settore chimico si legarono una serie di incidenti per avvelenamento delle falde acquifere tramite dispersione di mercurio che misero in pericolo la salute dei membri della comunità di Cato Ridge. Non solo la comunità in questione sollecitò il governo a richiedere la formazione di una commissione di inchiesta sul caso (1997) ma successivamente venne anche risarcita dei danni provocati dalla MNC per un compenso di 10 milioni.

Il punto inerente all'ambiente ebbe sin dai primi anni di applicazione del codice un'importanza non indifferente, si pensi che in un suo report KPMG (1997) identificava che circa il 76% delle 150 multinazionali principali vedevano la tematica ambientale come una priorità.

Questa iniziativa del 'King Code' comportò l'adozione volontaria di codici di condotta all'interno delle diverse realtà imprenditoriali e successivamente l'allineamento con tutta serie di convenzioni e standard internazionali (ISO 14001, AA10001, SA8000, ISO 26000, Global Compact, Global Reporting Initiative, Linee guida dell'OCSE per le multinazionali).

Le sfide sociali ed economiche del passato hanno implementato e motivato l'azione della società civile e delle realtà economiche del paese, hanno creato una coscienza generalizzata legata all'idea di non ripetere certi errori e hanno permesso così di rivolgere una particolare attenzione verso tematiche quali la partecipazione inclusiva e priva di fattori discriminanti, l'incremento dell'occupazione<sup>148</sup>, l'aumento dei livelli di alfabetismo e formazione, la fine di epidemie e di malattie come l'AIDS e HIV.

A questo di aggiungono problemi legati alla povertà che colpisce quasi il 35-40% della popolazione: 12 milioni di sudafricani non hanno accesso a risorse idriche potabili<sup>149</sup> mentre per 21 milioni di loro risultano assenti dei servizi sanitari idonei.

#### **4.2.2.1 MNCs del settore estrattivo in Sudafrica**

Dal lato delle multinazionali, un caso studio che ci permette di comprendere l'approccio alla CSR in questo contesto geopolitico è sicuramente quello delle miniere di platino (e in minor parte di cromo) nella parte nord-ovest del paese, precisamente a Rustenburg<sup>150</sup> nel complesso del Bushveld.

In questo senso la visione dominante della CSR segue le linee tracciate dallo studioso Wayne Visser; nel contesto africano la piramide di Carroll va ripensata capovolta, ed ecco che la filantropia e volontarietà diventano i motori principali della responsabilità sociale delle imprese.

Una serie di iniziative filantropiche rivolte alle comunità che ospitano gli stabilimenti di lavorazione ed estrazione e comprendenti programmi di educazione<sup>151</sup>, consulenza in ambito sanitario, sistemi di welfare e sviluppo per le piccole e medie imprese attraverso schemi di microcredito (in collaborazione con il governo).

---

<sup>148</sup> Attualmente il tasso di disoccupazione del paese è del 29% con circa 1/5 dei lavoratori che svolgono i loro compiti privi di tutele e accordi contrattuali. Secondo i dati OCSE solo il 44% dei lavoratori svolge un lavoro retribuito, di questi circa il 18% ha un orario eccessivamente lungo rispetto ai canoni previsti dagli standard ILO. Il fattore occupazionale è tra i primi responsabili della forte disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza nel paese; il Sudafrica infatti gode dell'inafasto primato di essere tra i paesi con la distribuzione meno uniforme delle ricchezze al mondo. Il coefficiente di Gini, che va da un valore compreso tra 0 (equi distribuzione) e 1 (completa concentrazione), nel paese è attualmente di 0.67; si consideri che i paesi europei hanno un valore medio di 0.31.

<sup>149</sup> Il numero aumenta considerevolmente se consideriamo coloro che abitano al di fuori di centri urbani; infatti il 40% di queste persone non hanno la possibilità di un costante accesso ad acqua potabile.

<sup>150</sup> Qui si trova la raffineria di platino più importante al mondo, in grado di processare e lavorare quasi il 70% di platino a livello mondiale.

<sup>151</sup> È forse uno dei punti più complessi quello dell'educazione che ha, durante il regime di segregazione razziale, impedito a gran parte della popolazione sudafricana di colore di intraprendere studi di un certo tipo, provocando effetti tuttora tangibili nel mondo occupazionale, data la difficoltà di avanzamento di carriera di certi lavoratori di colore in virtù di una mancata completa educazione ricevuta al tempo della loro formazione.

Attualmente i programmi più attivi sono quelli in tema di educazione e formazione della popolazione; le imprese locali e internazionali che operano *in loco* hanno provveduto alla costruzione di scuole, alla fornitura di materiali scolastici e in molti casi anche alla formazione e paga dello stipendio per numerosi docenti, incoraggiati dalle stesse all'insegnamento nelle aree rurali e più remote del paese.

Tanta è l'importanza, almeno sulla carta, data all'educazione e alla promozione dello sviluppo nelle comunità locali che alcune multinazionali hanno provveduto a menzionarla nei loro principi generali in quanto sempre più convinte di essere partner di queste comunità piuttosto che semplici donatori nell'ambito del welfare; un esempio è fornito dalla Shell Oil Company: *"The most important contribution that companies can make to the social and material progress of the countries in which we operate is in performing their basic activities as effectively as possible. In addition, Shell companies take constructive interest in societal matters which may not be directly related to the business. For example, through community, educational or donations programs"*<sup>152</sup>.

Tuttavia le problematiche che attanagliano maggiormente il paese e che creano disordini sociali sembrano non essere prese in considerazione dalle multinazionali, non si contemplanò delle strategie e progetti a livello di occupazione giovanile, principale problema del paese, e nemmeno si considera il disagio provocato alle comunità nei pressi delle miniere a cui si viola tanto per cominciare il diritto alla salute, alla vita familiare e privata.

Un modello che rientra nell'analisi della CSR è quello della multinazionale Palabora Mining Company Limited, una società operante nel settore estrattivo con sede a Phalaborwa, in Sudafrica, e che mediante una sua filiale, la Palabora Company Foundation, è in prima per iniziative e donazioni atte a favorire lo sviluppo della popolazione locale.

Il focus dei progetti *in primis* riguarda le realtà imprenditoriali di piccole e medie dimensioni e le cooperative: ad esempio, attraverso schemi di microcredito e donazioni di materiali, vengono favorite le donne nel mondo dell'imprenditoria nel settore manifatturiero e del turismo, si offrono poi servizi gratuiti di marketing e consulenza, unitamente ad un illimitato accesso a risorse testuali.

Chiaro lo scopo di rendere quanto più indipendenti nel lungo periodo coloro che nonostante le iniziali difficoltà sono riusciti ad affacciarsi al mondo economico, senza che gli aiuti dell'impresa in questione creino dipendenza e incapacità di agire in piena autonomia.

Sono attivi inoltre dei centri di formazione costantemente supportato dalla Palabora, i cosiddetti *'Reef Training Centre'* che nel tempo hanno contribuito a creare opportunità lavorative e una formazione approfondita nel settore industriale e commerciale per giovani sudafricani provenienti da tutto il paese (non solo per le *Host community* nei pressi delle miniere).

Infine la multinazionale ha provveduto ad implementare e sviluppare un settore in cui gran parte della popolazione è impiegata, ossia il primario, mettendo a disposizione corsi di formazione per gli agricoltori e stabilimenti agricoli costruiti a spese della stessa Palabora.

---

<sup>152</sup> Articolo 7 dei *'General Business Principles'* della Royal Dutch/Shell Group of Companies (1997).



La strategia di questa società nel quadro complessivo si è dimostrata vincente poiché capace, a monte, di definire delle strategie di Corporate Social Responsibility tenendo conto dei bisogni e dei reali problemi che colpivano la popolazione del luogo.

Altro esempio di CSR è fornito dall'Anglo-American Corporation, una delle maggiori società minerarie al mondo, che opera in Sudafrica e supporta attivamente il sistema sanitario nelle aree maggiormente svantaggiate del paese.

Fornisce aiuto nel reperimento di materiali tecnici, farmacie e medicinali di vario tipo, ambulanze ed elisoccorsi, mette a disposizione dei corsi di formazione e specializzazione per i dottori del luogo e provvede ad un servizio di consulenza sanitaria per le comunità al fine di contribuire alla lotta contro l'AIDS/HIV.

Oltre a questo, la multinazionale in questione ha supportato, sia a livello economico che logistico, il governo nel rinnovamento della rete stradale, delle ferrovie e nella fruizione di veicoli a motore, infine ha assistito le comunità localizzate nei pressi delle miniere mediante una campagna sull'eliminazione della malaria e attraverso la diffusione di medicinali e acqua potabile alla popolazione.

Indubbio il valore economico di questi investimenti socialmente responsabili, rimane però il fatto che questi stessi investimenti raramente prendano in considerazione le reali necessità delle comunità verso cui sono diretti; un esempio calzante è quello delle numerose lamentele delle comunità che abitano nelle aree rurali del paese circa la mancanza di elettricità nei loro villaggi che tuttavia è ampiamente fornita agli stabilimenti delle multinazionali.

Altro caso da citare sono le richieste fatte nel tempo alla Shell di materiale sanitario da parte della popolazione locale per i campi ospedalieri distribuiti sul territorio; le comunità a tal proposito hanno affermato come il materiale inviato più volte dalla multinazionale non fosse effettivamente quello richiesto dalle stesse, infatti secondo un rappresentante di una delle comunità in questione: *"To them what we requested is not important. What is important is what suits their image, and that is what they want to do"*.

Per concludere la panoramica trattata circa il mondo della responsabilità sociale delle multinazionali operanti in Sudafrica si può citare il caso Eskom.

La società in questione nasce nel 1925 come parastatale ed occupa un ruolo rilevante nel settore elettrico fornendo quasi il 95% del bisogno elettrico nel paese e il 50% del bisogno dell'intero continente.

Anche la Eskom ha partecipato allo sviluppo del paese attraverso una serie di iniziative nate sotto l'ombrello della CSR attraverso la Eskom Development Foundation (1998), una fondazione ad essa collegata e operante in loco mediante donazioni, sponsorizzazioni e progetti sociali.

La fondazione ha supportato le comunità delle aree rurali attraverso la costruzione di scuole, formazione di insegnanti e autobus scolastici affinché i bambini potessero andare a scuola senza incorrere in pericoli, purtroppo frequenti, nel tragitto, ha partecipato in collaborazione con il governo e delle ONG locali alla fornitura di materiale tecnologico utile al tessuto imprenditoriale e agricolo.

Infine ha creato un fondo, *'Small Business Development'*, a cui i sudafricani possono accedere senza limitazioni, al fine aiutare le medie imprese e promuovere lo spirito di iniziativa imprenditoriale.

### 4.2.3 Repubblica Democratica del Congo: conflittualità e business nel cuore dell’Africa

La Repubblica Democratica del Congo (RDC) si presenta come un vastissimo territorio di 2345000 chilometri quadrati (il paese è grande quattro volte la superficie Francia), è divisa in 26 province con un tasso di urbanizzazione del 43% e quasi 87 milioni di abitanti<sup>153</sup>.

Sono presenti circa 200 etnie anche se la popolazione è divisa principalmente in etnia Monga, Luba, Kongo e Mangbetu-Azande.

Il paese, precedentemente sotto dominio coloniale belga, ha ottenuto la sua indipendenza nel 1960 e tuttavia ha vissuto i successivi anni (1965-1997) sotto il pugno di ferro del colonnello Mobutu che impose un regime fondato sul culto della sua personalità, privato della pluralità politica e di strumenti e momenti democratici.

A seguito di due guerre civili che dilaniarono il paese, la prima e la seconda guerra del Congo (dal 1997 al 2003), venne avviato un processo di transizione democratica che vide come primi frutti la nuova Costituzione del 2006 e la prima elezione democratica del presidente Joseph Kabila.

La RDC è caratterizzata da una estrema povertà<sup>154</sup> diffusa su tutto il territorio (nel ranking dello *Human Development Index*<sup>155</sup> del 2019 è alla posizione 179 su 189 paesi monitorati) ma nonostante ciò è ricca di risorse naturali come oro, diamanti, gas, petrolio, uranio, stagno, foreste e ingenti risorse idriche che hanno attirato l’attenzione da un lato delle multinazionali operanti nel settore e dall’altro di gruppi armati locali in lotta per il controllo di tali risorse.

È una tendenza ormai accertata quella che vede peggiori prestazioni economiche e sociali nei paesi in cui abbondano le ricchezze e le risorse naturali; Wenar nel “Re Nero” la chiama ‘maledizione delle risorse’<sup>156</sup> indicando quella *supply chain* difettosa che porta al dilagare di corruzione e guerre civili in paesi dove le popolazioni non esercitano i loro diritti su delle risorse che di fatto gli appartengono.

Si è posto nel tempo l’interrogativo di cosa avrebbe potuto fare la CSR in un contesto in cui i governi sono tanto fragili, con una mancanza quasi totale di *rule of law*, e soprattutto con l’assenza di quella capacità di fare pressioni sulle multinazionali in loco affinché si dimostrino responsabili e parte della comunità in cui operano. Il contesto della RDC è stato fortemente segnato dalle numerose guerre e violenze perpetrate nel corso degli anni, solo tra il 1996 e il 2005 il paese ha utilizzato un valore economico corrispondente al 29% del suo PIL per foraggiare attraverso l’acquisto di armi e mercenari.

Per questo motivo le multinazionali devono assumersi i loro compiti talvolta agendo come dovrebbe fare uno stato: in una fase contemporanea al conflitto queste dovrebbero fare pressione (diretta o indiretta) presso i

---

<sup>153</sup> Il tasso di fecondità totale (TFT) è tra i più alti del continente, 6 figli per donna infatti risultano essere il valore medio, ciononostante il paese ha anche un tasso di mortalità 0-5 anni molto elevato, ossia di 43,1 su 1000 nati vivi. Gran parte dei problemi legati a questo fattore dipendono dalla malnutrizione: i neonati sottopeso (meno di 2,5 kg) corrispondono al 12% del totale delle nascite; la malnutrizione cronica continua poi a colpire il 13% dei bambini di età compresa tra 6 e 59 mesi causando ritardi e complicazioni serie nella crescita di questi ultimi.

<sup>154</sup> Secondo gli attuali dati UNICEF il 70% della popolazione del Congo vive al di sotto della soglia di povertà.

<sup>155</sup> Le tre dimensioni che vengono contemplate nella definizione dello *Human Development Index* (HDI) di un paese sono: la speranza di vita alla nascita, il livello di istruzione e il Pil pro capite medio.

<sup>156</sup> Nel libro Wenar mostra anche esempi positivi di paesi che sono riusciti a rendere l’abbondanza delle risorse sul loro territorio un beneficio piuttosto che una maledizione. È il caso della Norvegia, uno scenario *win-win*, che deve la sua floridità a tali risorse ma nonostante ciò mantiene elevate prestazioni economiche e sociali utilizzando il profitto generato dalle stesse risorse per migliorare lo stile di vita della sua popolazione.

governi e le popolazioni interessate; a seguito del conflitto invece dovrebbero cooperare nella ricostruzione delle infrastrutture e attraverso degli investimenti aiutare le attività economiche a ripartire con facilità.

Ma l'impatto che queste imprese straniere possono avere sul territorio non si ferma qui: il pagamento delle *royalties* allo stato contribuisce a fornire entrate ingenti che, tecnicamente, dovrebbero essere utilizzate per alleviare i problemi della popolazione, fino a risolverli; la creazione di posti di lavoro all'interno di queste multinazionali per le *Host community* allevia la disoccupazione, crea formazione e allevia la povertà.

Anche in questo, come nei paragrafi precedenti, si è analizzata la presenza di imprese, principalmente multinazionali, che hanno agito non solo considerando la logica del profitto ma cercando là dove era possibile di agire in maniera socialmente responsabile.

Un caso interessante è quello della Stanwell Gold Mine (SGM), una società australiana che opera nell'area sud-est della provincia di Katanga; nel 2002 la società ha iniziato ad operare a seguito dell'approvazione da parte del governo congolese di un nuovo codice aperto a maggiori privatizzazioni nell'ambito delle attività estrattive sul territorio.

Le concessioni che il governo ha previsto per la SGM racchiudono un territorio<sup>157</sup> in cui sono presenti 43 villaggi e 2 città, Gankurume e Sonke; la costruzione dell'impianto di lavorazione della società in questione ha utilizzato la manodopera congolese impiegando quasi 9200 lavoratori in poco meno di 18 mesi.

La produzione di rame nel 2010 ha sfiorato le 10'000 tonnellate al mese mentre quella di cobalto 1150 tonnellate; i ritmi di lavoro risultano estenuanti per i 2500 dipendenti<sup>158</sup> della multinazionale dal momento che sono divisi nelle 24 ore della giornata, sette giorni su sette.

Il 97% dei lavoratori della multinazionale sono congolese, anche se occorre specificare che nessuno di questi ha posizioni<sup>159</sup> nella sfera del *senior management*<sup>160</sup>; nonostante questo è giusto sottolineare come la SGM abbia attualmente all'attivo dei programmi di formazione all'estero (USA, Asia, Europa) per giovani ingegneri congolese al termine del quale verranno offerte posizioni nel management aziendale.

Nonostante la vastità del territorio previsto dalla concessione che impedisce un controllo capillare, la sicurezza è all'ordine del giorno per la SGM, a ciò si lega il bassissimo numero di incidenti e anche malattie legate al lavoro negli stabilimenti.

Rimangono però dei problemi a livello locale con gruppi familiari sparsi (nel 2015 se ne stimavano 120) che non appartengono alla popolazione locale, vivono trafficando illegalmente armi, droga e assaltano di continuo i mezzi di trasporto della SGM contenenti rame e cobalto per poi rivenderli successivamente nel mercato nero.

---

<sup>157</sup> La concentrazione di rame nel territorio è del 5%, eccezionalmente alta per un metallo di questo tipo.

<sup>158</sup> A questi vanno aggiunti altri 1500 lavoratori che svolgono diverse funzioni di manovalanza nello stabilimento ma che tuttavia non godono di tutele e di un contratto lavorativo.

<sup>159</sup> Alcune multinazionali 'illuminate' che operano nella RDC hanno sentito la necessità, al fine di migliorare la sinergia con le popolazioni locali e una maggiore comprensione, di assumere congolese nell'area delle Risorse Umane e più frequentemente nella sfera della CSR.

<sup>160</sup> Le personalità dirigenziali che operano in questa sfera hanno seguito, per conto della SGM, dei corsi atti a formarli circa il contesto sociale, culturale, economico e politico della RDC; anche se non sempre è possibile attraverso questi mezzi capire la concreta complessità del paese, quantomeno la multinazionale ha provato ad informare e sensibilizzare le sue risorse. Rimane il fatto che le critiche verso i vertici da parte dei dipendenti siano molteplici: si parla di estrema rigidità nelle regole a loro imposte, nell'approccio *top-down* lontano dalla cultura congolese e nella sordità rispetto ai veri bisogni dei dipendenti.

La società investe circa lo 0,3% del suo profitto nello sviluppo delle comunità locali, di questo il 30% è utilizzato per le spese legali (contratti con lo stato relativamente allo sfruttamento delle risorse minerali e alle collaborazioni con ONG e governo) mentre il 70% copre gli investimenti sociali.

È da segnalare poi che prima dell'insediamento della SGM sul territorio è stato richiesto a consulenti internazionali di redigere un report circa la situazione socio-economica del paese determinando: lo stile di vita della popolazione locale, il compenso da dare a tale popolazione per la presenza della MNC nei loro territori, la possibile riallocazione<sup>161</sup> di tre villaggi nell'area di Kwatable, futura sede dello stabilimento.

Per quanto concerne l'ultimo punto sono stati poi consultati dei rappresentanti delle varie entità locali per definire la migliore soluzione a livello di migrazione sul territorio così da proteggere gli abitanti dagli impatti negativi prodotti dalle attività della multinazionale.

Successivamente è stata prevista la costruzione di un ospedale e di una scuola primaria in ogni villaggio rientrante nel territorio della concessione; un ufficio reclami è stato poi attivato (simbolo di una volontà di mediazione con la realtà comunitaria del luogo) per sanare entro due settimane le controversie sorte tra la SGM e i membri della comunità.

Per quanto riguarda l'istruzione, le tre scuole che sono state costruite raccolgono un bacino di studenti provenienti da tutta l'area interessata dalla concessione e vengono gestite dalla ONG Sunrise (pur concordando i criteri di gestione con la SGM).

Solo nel 2010 sono state costruite 12 aule adeguate alla formazione di studenti della scuola secondaria ed è stato concesso l'utilizzo di bus scolastici per evitare che nel tragitto vi siano incidenti ai danni dei bambini che raggiungono le scuole.

Interessante come rispetto al modello scolastico congolese dove gli studenti che risultano inadempienti rispetto la minima retta annuale richiesta vengano sospesi, espulsi o non valutati dai loro insegnanti e di fatto venga impedito di poter prendere parte alle lezioni, in queste scuole della SGM si può continuare a seguire le lezioni senza che vi siano ripercussioni sul percorso dello studente.

Sul fronte della sanità invece nel 2009 la società ha stipulato un accordo con il governo per un piano di aiuto nella lotta all'AIDS/HIV, malaria e una maggiore campagna di prevenzione fornita da medici esperti alle donne dei diversi villaggi.

Attraverso un progetto pilota è stato eradicato il colera grazie alla costruzione di latrine e una campagna sull'importanza dell'igiene personale; la malaria continua ad essere combattuta mediante la messa a disposizione da parte della SGM di insetticidi che vengono distribuiti nelle diverse strutture e ancora è stata donata dalla società una clinica mobile per vaccinare le comunità dei diversi villaggi e provvedere ai servizi emergenziali e ginecologici (i costi di questa iniziativa ricadono quasi esclusivamente sulla SGM).

---

<sup>161</sup> Nel concepire questo passaggio sono stati consultati i criteri definiti dal Fondo Monetario Internazionale (FMI) secondo degli schemi economici e geografici tali da mantenere quanto più possibile intatta la comunità originale. Ciò significa mantenere lo stile di vita della popolazione in questione uguale o migliore rispetto allo stile prima del dislocamento e allo stesso tempo fornire aiuti temporanei finanziari per la ricostruzione delle abitazioni.

Il passo seguente ha comportato l'apertura di un fondo per lo sviluppo della comunità, ove la SGM ha depositato la cifra iniziale di 50'000 dollari, e accesso a schemi di micro credito per dei candidati locali (censiti quasi 14'000) che hanno garantito la creazione di 1500 nuovi posti di lavoro e supportato attività imprenditoriali di sartoria e manifatture avviate da 6 donne congolesi in collaborazione con la ONG Alliance. Per quanto concerne le relazioni fra la multinazionale e le autorità a livello locale e nazionale, il modello adottato è stato quello delle partnership e del continuo confronto.

Nonostante i buoni propositi però permangono delle criticità riscontrabili, ad esempio, nel problema generato dalla corruzione diffusa (che aumenta in maniera esponenziale man a mano che lo stipendio dei dipendenti SGM scende) e nelle continue segnalazioni di violazioni, vere e non, compiute dalla SGM da parte di dipendenti congolesi alle autorità locali (con lo scopo di ricevere del denaro in cambio o un alleggerimento fiscale).

## CONCLUSIONI

*“La globalizzazione ha raggiunto ormai il punto di non ritorno. Ora dipendiamo tutti gli uni dagli altri, e la sola scelta che abbiamo è tra l’assicurarci reciprocamente la vulnerabilità di ognuno rispetto ad ognuno e l’assicurarci reciprocamente la nostra sicurezza condivisa. Detto brutalmente: nuotare insieme o affogare insieme”*

- Zygmunt Bauman

L’obiettivo dell’elaborato è stato quello di analizzare le attuali strategie che guidano i processi di *Corporate Social Responsibility* delle multinazionali in particolari contesti, nel caso di specie in Africa, e al contempo individuare, alla luce di dati empirici, quali di esse abbiano creato situazioni *win-win*, indagandone poi le motivazioni, e quali invece si siano rivelate poco produttive, se non addirittura fallimentari.

Una prima considerazione che può essere fatta, alla luce del lavoro appena svolto, è che le multinazionali, in generale, giocano un ruolo fondamentale, accanto a Istituzioni, Organizzazioni Internazionali e ONG, nella promozione dello sviluppo nelle aree più remote e sfortunate del mondo; la loro presenza in determinati contesti è riuscita a mitigare alcune delle mancanze generate da governi deboli e instabili.

Una seconda considerazione riguarda i motivi che spingono queste multinazionali ad agire in maniera ‘socialmente responsabile’ nei confronti delle comunità che vivono nei territori dove queste hanno delle concessioni: il dibattito risulta tuttora in corso ed è ancora polarizzato tra chi vede dietro queste iniziative un semplice fattore strumentale, come fosse un tornaconto competitivo o reputazionale, e chi invece considera questo modo di agire come un qualcosa di connaturato e intrinseco rispetto all’essenza stessa di queste multinazionali.

Nonostante il disaccordo presente tra i vari economisti, politologi, antropologi ed altri accademici, pare acclarato che, la buona riuscita e la corretta attuazione di queste strategie non dipende completamente dalla sua ragion d’essere ma da una pianificazione a monte sulla base di elementi trasversali.

Nei casi esaminati nel corso della tesi, la comparazione ha portato alla luce un elemento fondamentale: le iniziative che hanno prodotto dei risultati positivi, tanto per la multinazionale quanto per le comunità in questione, hanno in comune uno studio approfondito dei problemi specifici che incidono sulle aree di azione. Questa considerazione è stata però solo il punto di partenza, ha avuto come scopo quello di individuare il ‘dove’ agire, ossia in quali aree di sviluppo concentrare l’attenzione.

Il passo successivo invece è stato individuare il ‘come’ poter agire nel modo migliore in contesti così diversi da quelli di origine delle multinazionali.

Probabilmente questa è stata la vera chiave di volta nella riuscita di questi progetti, ossia analizzare, anche attraverso l’aiuto di antropologi e sociologi, in maniera particolarmente dettagliata le caratteristiche dei luoghi in cui si voleva agire, cercare quindi di comprendere anche la mentalità e le tradizioni delle diverse comunità, così da poter agire attraverso modalità di approccio che fossero quanto più ben integrate e percepite come amichevoli e non come mere intromissioni o intrusioni.

La percezione e le aspettative delle comunità locali sono quindi un altro elemento che si è rivelato come di fondamentale importanza nella completa riuscita dei progetti delle multinazionali.

Nel momento in cui le multinazionali sono state accettate sul territorio si è creato con le popolazioni locali una sorta di contratto sociale ove entrambe le parti hanno potuto beneficiare: le multinazionali, da un lato, hanno agito con le proprie attività economiche indisturbate e la loro presenza è stata praticamente legittimata dalle comunità del luogo, le comunità, dall'altro lato, hanno potuto beneficiare dei progetti e delle iniziative di CSR essendo loro stesse incluse nel processo di definizione di tali strategie, sulla base delle loro necessità e dei loro bisogni.

Un punto in comune riscontrato nell'agire di varie multinazionali è stato il definire la propria agenda di CSR focalizzandosi su necessità e problematiche legate al mondo industrializzato; la scarsa inclusività di questo *modus operandi* non ha prodotto dei risultati positivi; le iniziative attuate in Africa ma pensate in chiave esclusivamente 'nord-centrica' si sono rivelate fallimentari, in alcuni casi, respinte dalle stesse popolazioni, che hanno preferito 'nessun aiuto' piuttosto che un 'errato-aiuto'.

Questo ci porta con ragionevole certezza ad aggiungere un altro tassello ai risultati della ricerca: ogni volta che i diretti interessati, quindi i beneficiari, di queste iniziative sono stati interpellati, considerati come stakeholder primari e dato loro il diritto di essere ascoltati, il risultato è stato la creazione di scenari di sviluppo economico e sociale.

Il dibattito sugli approcci e sulle modalità migliori in cui agire in contesti così delicati rimane ancora aperto e tuttora molto vivo.

Pertanto, in conclusione, si sottolinea che al termine di questa ricerca, i dati empirici e le voci dei diretti interessati consentono di affermare che 'fare del bene' molto banalmente non necessariamente coincide con la disponibilità di risorse per farlo se, di base, al benefattore manca la profonda conoscenza e la volontà di comprendere colui che sarà il beneficiario: nessuna opera, per quanto ingente che sia, potrà rendere a questi un totale benessere.

## BIBLIOGRAFIA

- Akpan, W. (2006) “Between responsibility and rhetoric: Some consequences of CSR practice in Nigeria’s oil province”, in *Development Southern Africa*, vol.23, n.2, pp. 223-240.
- Anand, S., Ravallion, M. (1993) “Human development in poor countries: On the role of private incomes and public services”, in *Journal of Economic Perspectives*, vol.7, n.1, pp. 133-150.
- Amaeshi, K., Adi, B., Ogbechie, C., Amao, O. (2006) “Corporate social responsibility (CSR) in Nigeria: Western mimicry or indigenous practices?”, *International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper*, n. 39, pp. 1-44.
- Amaeshi, K., Amao, O. (2009) “Corporate social responsibility in transnational spaces: Exploring influences of varieties of capitalism on expressions of corporate codes of conduct in Nigeria”, in *Journal of Business Ethics*, vol.86, n.2, pp. 225-239.
- Amao, O. (2008) “Corporate social responsibility, multinational companies and the law in Nigeria: Controlling multinationals in host states”, in *Journal of African Law*, vol.52 n.1, pp. 89-113.
- Bennett, J. (2002) “Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict”, in *Journal of International Affairs*, vol.55, n.2, pp. 393-410.
- Blowfield, M. (2005) “Corporate social responsibility: Reinventing the meaning of development?”, in *International Affairs*, vol.81, n.3, pp. 515-525.
- Blowfield, M. (2007) “Reasons to be cheerful? What we know about CSR impact”, in *Third World Quarterly*, vol.28, n.4, pp. 683-695.
- Boele, R., Fabig, H., Wheeler, D. (2001) “Shell, Nigeria and the Ogoni. A Study in Unsustainable Development: The Story of Shell, Nigeria and the Ogoni People. Environment, Economy, Relationships: Conflict and Prospects for Resolution”, in *Sustainable Development*, vol.9, n.2, pp. 74-86.
- Carroll, A. B. (2008) “A history of corporate social responsibility. Concepts and practices”. *The Oxford Handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.
- Dawkins, C., Ngunjiri, F. W. (2008) “Corporate Social Responsibility in South Africa. A Descriptive and Comparative Analysis”, in *Journal of Business Communication*, vol.45, n.4, pp. 286-307.



- Edoho, F. M. (2008) “Oil transnational corporations: Corporate social responsibility and environmental sustainability”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.15, n.4, pp. 210-222.
- Egbula, M., Zheng, Q. (2011) “China and Nigeria: A powerful South-South alliance”, in *West African Challenges*, n.5.
- Eweje, G. (2006) “Environmental costs and responsibilities resulting from oil exploitation in developing countries: The case of the Niger Delta of Nigeria”, in *Journal of Business Ethics*, vol.69, n.1, pp. 27-56.
- Eweje, G. (2006) “The role of MNEs in community development initiatives in developing countries: Corporate social responsibility at work in Nigeria and South Africa”, in *Business & Society*, vol.45, n.2, pp. 93-129.
- Fortanier, F., Kolk, A., Pinkse J. (2011) “Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards”, in *Management International Review*, vol.51, n.5, pp. 665-696.
- Fox, T. (2004) “Corporate social responsibility and development: In quest of an agenda”, in *Development*, vol.47, n.3, pp. 29-36.
- Frynas, J. G. (1998) “Political instability and business: Focus on Shell in Nigeria”, in *Third World Quarterly*, vol.19, n.3, pp. 457-478.
- Frynas, J. G. (2005) “The false development promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil MNCs”, in *International Affairs*, vol.81, n.3, pp. 581-598.
- Giordano A. (2010) “Cultura dell’acqua e paesaggi mediterranei”, in Giordano A., Micoli P. (a cura), *Paesaggio culturale, sostenibilità e spazio euro-mediterraneo*, Collana Ricerche e Studi della Società Geografica Italiana, n. 21, Roma: Società Geografica Italiana.
- Giordano A. (2013) “L’insostenibile nesso prezzi agricoli, crisi alimentari e migrazioni”, in *Bollettino della Società Geografica Italiana*, numero monografico “Sostenibilità alimentare e prezzi agricoli” a cura di Giordano A., Belluso R., Serie XIII, Vol. VI, Fasc. 1, gennaio-marzo, pagg. 77-99, Roma: Società Geografica Italiana.
- Giordano A. (2017) “Mondialisation et révolution géodémographique”, in *Outre-Terre, Revue Européenne de Géopolitique*, n. 50, pp. 60-75, Paris: Edition Glyphe.

- Gjølborg, M. (2009) “Measuring the immeasurable: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries”, in *Scandinavian journal of management*, vol.25, n.1, pp. 10-20.
- Hamann, R., Kapelus, P. (2004) “Corporate social responsibility in mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash?”, in *Development*, vol.47, n.3, pp. 85-92.
- Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P., Hein, A. (2005) “Universalizing Corporate Social Responsibility? South African Challenges to the International Organization for Standardization’s New Social Responsibility Standard”, in *Business and Society*, vol.110, n.1, pp. 1–19.
- Hamann, R., Woolman., S., Sprague, C. (2008) “The business of sustainable development in Africa: Human rights, partnerships, alternative business models”, Pretoria, Sudafrica: UNISA Press, pp. 14-49.
- Idemudia, U., Ite, U. E. (2006) “Demystifying the Niger Delta conflict: Towards an integrated explanation”, in *Review of African Political Economy*, vol.109, pp. 391-406.
- Idemudia, U., Ite, U. E. (2006) “Corporate–community relations in Nigeria’s oil industry: Challenges and imperatives”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal*, vol.13, n.4, pp. 194–206.
- Idemudia, U. (2007) “Community perceptions and expectations: Reinventing the wheels of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry”, in *Business and Society Review*, vol.112, n.3, pp. 369-405.
- Idemudia, U. (2009) “Oil extraction and poverty reduction in the Niger Delta: A critical examination of partnership initiatives”, in *Journal of Business Ethics*, vol.90, pp. 91–116.
- Idemudia, U. (2010) “Rethinking the role of corporate social responsibility in the Nigerian oil conflict: the limits of CRS”, in *Journal of International Development*, vol.22, pp. 883–845.
- Ifeka, C. (2001) “Oil, NGOs and youths: Struggles for resource control in the Niger Delta”, in *Review of African Political Economy*, vol.28, n.87, pp. 99-105.
- Ite, E. U. (2007) “Changing times and strategies: Shell’s contribution to sustainable community development in the Niger Delta, Nigeria”, in *Sustainable Development*, vol.15, n.1, pp. 1-14.
- Jenkins, H. (2004) “Corporate social responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.11, n.1, pp. 23-34.

- Kemedi, V. D. (2003) “The changing predatory styles of international oil companies in Nigeria”. *Review of African Political Economy*, vol.30, n.95, pp. 134-139.
- Kolk, A., Lenfant, F. (2012) “Business-NGO collaboration in a conflict setting: Partnership activities in the Democratic Republic of Congo”, in *Business & Society*, vol.51, n.3, pp. 478-511.
- Newell, P. (2005) “Citizenship, accountability and community: The limits of the CSR agenda”, in *International Affairs*, vol.81, n.2, pp. 541-557.
- Newell, P. J., Frynas, J. G. (2007) “Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction”, in *Third World Quarterly*, vol.28, n.4, pp. 669-681.
- Roseland, M. (2000) “Sustainable community development: Integrating environmental, economic and social objectives”, in *Progress in Planning*, vol.54, n.2, pp. 190-207.
- Sciso, E. (2017) “Appunti di Diritto internazionale dell’economia e dell’ambiente”. Giappichelli Editore, Torino.
- Visser, W. (2002) “Sustainability Reporting in South Africa”, in *Corporate Environmental Strategy*, vol.9, n.1, pp.79-85.
- Visser, W. (2005) “Corporate Citizenship in South Africa: A Review of Progress Since Democracy”, in *Journal of Corporate Citizenship*, vol.18, pp. 29-38.
- Visser, W. (2008) “Corporate social responsibility in developing countries”, *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford: Oxford University Press, pp. 473-499.

## RINGRAZIAMENTI

*Al mio relatore Prof. Alfonso Giordano*, per l'infinita disponibilità, la gentilezza, il supporto e le preziose indicazioni che mi ha fornito durante questi mesi permettendomi la stesura di questa tesi.

*Al mio correlatore Prof. Giuseppe Scognamiglio*, per l'attenzione che mi ha dedicato nella realizzazione dell'elaborato.

*Alla mia famiglia*, la mia più grande ricchezza, che riesce a trasformare tutte le mie insicurezze in ali di farfalla; grazie per la vostra costante dedizione nel rendermi felice.

*A mia madre*, alla combattente, alla dolce amica che ho scoperto, alla complice che non mi ha mai giudicato ma che mi ha sempre compreso come nessun altro; grazie perché a te devo tutto.

*A mio padre*, l'uomo della mia vita, il mio primo tifoso e allo stesso tempo avversario di sfide improbabili; grazie perché i tuoi consigli per me non saranno mai troppi.

*A mio fratello*, che mi sprona a seguire con coraggio, passione e dedizione la mia strada, che mi fornisce continuamente gli strumenti per orientarmi in questo mondo trasmettendomi tutta la sua curiosità di esplorarlo.

*A Benedetta*, collega di tirocinio, compagna di studio, di ansie e di gioie; grazie per esser stata la scoperta più inaspettata di questo percorso.

*A Sara*, la sorella che il mondo universitario mi ha regalato; grazie perché abbiamo dimostrato che la lontananza per noi non è mai stata un limite.

*A Giulia e Maria*, le migliori amiche che questa vita potesse donarmi.

*A Vanessa*, l'amica che ho ritrovato; grazie per essermi stata accanto con le tue infinite dosi di buonumore, spensieratezza e 'imprese' che avrei potuto fare solo con te.

*A Frontone*, luogo in cui mi sono persa, ritrovata e amata.

*Ai miei nonni*, con la speranza che possano essere orgogliosi della donna che sto diventando.

*A me stessa*, autrice del mio destino e della mia rotta, per tutti i traguardi e gli obiettivi che devo ancora raggiungere.

Dipartimento  
di Scienze Politiche

Corso di Laurea Magistrale in Relazioni Internazionali

Cattedra di **Geografia Politica**

LE GEOGRAFIE DELLA CORPORATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY COME  
OPPORTUNITA' DI SVILUPPO  
SOSTENIBILE IN AFRICA: CASI A  
CONFRONTO.

**Chiar.mo Prof. Alfonso Giordano**

---

RELATORE

**Chiar.mo Prof. Giuseppe Scognamiglio**

---

CORRELATORE

**Priscilla Caponera**

636662

---

CANDIDATO

Anno Accademico **2019/2020**

# INDICE

INTRODUZIONE .....	4
<b>1. IL CONCETTO DI SVILUPPO SOSTENIBILE DALLE CONFERENZE INTERNAZIONALI AI VARI LIVELLI DI GOVERNANCE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Sostenibilità nel diritto internazionale .....	7
1.1.1 Il Rapporto Brundtland e la definizione di “Sviluppo sostenibile” .....	8
1.1.2 Lo sviluppo sostenibile nelle Convenzioni dell’ILO: Il concetto di <i>decent work</i> .....	13
1.1.3 Tappe fondamentali a livello internazionale: da Stoccolma all’Accordo di Parigi .....	17
1.2 Sostenibilità nel diritto europeo .....	24
1.3 Sostenibilità nel diritto italiano .....	27
<b>2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): ASPETTI STRATEGICI E MODELLI DI ANALISI</b>	<b>31</b>
2.1 Storia della Corporate Social Responsibility tra il XIX° e XX° secolo .....	31
2.2 Teorici della Corporate Social Responsibility: tra dottrine e definizioni .....	33
2.2.1 Teoria neoclassica vs Teoria istituzionalista: prospettive a confronto .....	40
2.3 Modelli teorici e strategie nella Responsabilità Sociale d’Impresa .....	42
2.4 Corporate governance e <i>soft law</i> .....	46
2.5 Gli strumenti della Corporate Social Responsibility .....	51
2.5.1 Strumenti normativi e standard internazionali .....	53
<b>3. STAKEHOLDER E CSR IN AFRICA .....</b>	<b>58</b>
3.1 Tra sviluppo e innovazione: il caso Eni .....	58
3.2 Eni nello sviluppo sostenibile e nella crescita delle comunità africane: esperienze significative .....	61
3.2.1 Angola .....	61
3.2.2 Repubblica Democratica del Congo .....	63
3.2.3 Ghana .....	66
3.2.4 Nigeria .....	68
3.2.5 Algeria, Mozambico e Tunisia .....	70
<b>4. RESPONSABILITA’ SOCIO-TERRITORIALE E SVILUPPO SOSTENIBILE: MNCs IN AFRICA .....</b>	<b>73</b>
4.1 Human Development e modelli di sviluppo sostenibile .....	73
4.2 MNCs e CSR nei paesi africani: vantaggi e sfide .....	78
4.2.1 Nigeria: il gigante dai piedi di argilla .....	80
4.2.1.1 Industria petrolifera e CSR in Nigeria .....	82
4.2.1.2 Costi ambientali del settore petrolifero in Nigeria .....	89
4.2.1.3 MNCs nel Delta del Niger: impatto sulle comunità locali .....	91
4.2.2 Sudafrica: il paese arcobaleno .....	93
4.2.2.1 MNCs del settore estrattivo in Sudafrica .....	95
4.2.3 Repubblica Democratica del Congo: conflittualità e business nel cuore dell’Africa .....	98
CONCLUSIONI .....	102
BIBLIOGRAFIA .....	104
RINGRAZIAMENTI .....	108

Oggetto dell'elaborato è rappresentato dall'analisi delle strategie di *Corporate Social Responsibility* (CSR) messe in campo dalle multinazionali del settore energetico ed estrattivo che operano nei paesi in via di sviluppo, in particolar modo in Africa.

Tali paesi rappresentano contesti geopolitici particolarmente sensibili, caratterizzati da estrema e diffusa povertà e da una crescita demografica pressoché esponenziale laddove governi deboli, più spesso instabili, si rivelano privi di strumenti idonei a contenere le suddette problematiche.

L'obiettivo è stato quello di definire, attraverso lo studio e la comparazione delle diverse iniziative delle imprese multinazionali, quali di esse si siano rivelate vincenti e fruttifere per le popolazioni locali rispetto a quelle che, al contrario, hanno prodotto benefici praticamente nulli o addirittura hanno contribuito ad aggravare le già palesi criticità di determinati contesti.

Si è affrontata dapprima la tematica dello sviluppo sostenibile; la prima formulazione del concetto si lega al rapporto *'Our Common Future'* redatto dalla Commissione Brundtland (1987).

In sintesi si ipotizza un modello che si prefigge tra i fini ultimi: il mantenimento qualitativo e quantitativo delle risorse naturali, il miglioramento della qualità di vita e la diffusione di una prosperità crescente ed equa, in una visione di lungo termine, la partecipazione di tutti, l'equità intergenerazionale e intragenerazionale con un approccio olistico allo sviluppo economico, sociale ed ambientale.

Successivamente si è esaminato il susseguirsi di conferenze e convenzioni internazionali che hanno contribuito a meglio definire l'impegno degli Stati nei confronti del modello di sviluppo sostenibile.

L'Unione Europea, dal canto suo, si è prefissata come obiettivo quello di integrare lo sviluppo sostenibile nel modello di crescita europeo identificando la necessità di maggiore condivisione delle responsabilità e partecipazione tra i diversi attori economici e sociali.

Infine l'ultimo livello analizzato è stato quello italiano, partendo dalla ricerca nella Costituzione di elementi riconducibili allo sviluppo sostenibile, valutando le proposte e i disegni di legge di riferimento e le sentenze costituzionali che hanno affermato la presenza del concetto all'interno della normativa nazionale.

È stata analizzata, in seguito, la storia evolutiva del concetto di *Corporate Social Responsibility* e le dottrine specifiche, in particolar modo esaminando la teoria neoclassica ed istituzionalista; la prima vede la CSR nella sua piena natura strumentale, come mero mezzo di massimizzazione del profitto, mentre la seconda teoria vede in essa un carattere

Lo Sviluppo  
Sostenibile:  
*excursus*  
storico  
normativo

La *Corporate*  
*Social*  
*Responsibility*:  
tra dottrine e  
strumenti

intrinseco nella natura delle imprese, incastonate nella società.

Per quanto attiene agli strumenti utilizzati dalle imprese per aderire a comportamenti e standard di responsabilità sociale, l'analisi si è concentrata su: Codici etici, Bilanci ambientali, sociali e di sostenibilità, Etichettature sociali, AA 1000, SA 8000, ISO 26000.

L'analisi delle strategie di CSR è stata sviluppata dapprima utilizzando i dati e l'esperienza di una multinazionale, nello specifico l'Eni, operante da decenni in numerosi paesi africani, ove concentra quasi la metà della sua produzione di petrolio greggio e gas naturale; secondariamente considerando l'ottica delle realtà locali e dell'impatto degli interventi di diverse multinazionali in specifiche realtà geopolitiche quali Nigeria, Sudafrica e Repubblica Democratica del Congo (RDC), paesi tra i più ricchi di risorse naturali e su cui si concentra gran parte della letteratura di riferimento.

L'Eni ha impostato la propria azione, sin dall'inizio, perseguendo un forte impegno sociale nei confronti delle comunità situate nei luoghi delle sue concessioni.

I più significativi interventi sono stati rivolti verso: la crescita sostenibile del settore agricolo, la tutela del patrimonio boschivo e la decarbonizzazione di breve e lungo periodo, l'investimento nel capitale umano attraverso la diffusione di *know how* e delle nuove tecnologie.

Ed ancora nella costruzione di infrastrutture necessarie e nell'implementazione dei servizi sanitari ed igienici, sia in termini di attrezzature che di formazione e aggiornamento del personale; ulteriori e significativi gli interventi in ambito agricolo e zootecnico, rivolti in specie a giovani e donne che vivono nelle aree rurali, senza tralasciare poi la costruzione di scuole, centri di assistenza e consulenza sanitaria, pozzi con acqua potabile e sanificata collegati ai diversi villaggi e progetti per un maggiore accesso all'energia.

A livello di rapporti tra le multinazionali e le comunità indigene, i casi più ricorrenti di nascita di un conflitto si sono verificati allorquando le suddette comunità hanno percepito i benefici, in termini di sviluppo e benessere, derivanti dalla presenza delle imprese come minori o nulli rispetto allo sfruttamento delle risorse e i danni ambientali che esse hanno provocato sul territorio.

Fondamentale si è rivelata anche la perdita della fiducia tra le parti, specie quando le promesse non sono state portate a termine e le aspettative delle comunità non trovano un riscontro pratico nell'agire delle multinazionali.

È evidente che le comunità locali si auspicano che queste imprese multinazionali esercitino un ruolo decisivo e risolutivo verso i problemi che le affliggono, come se queste realtà economiche fossero veri e propri cittadini facenti parte della vita del territorio, solo così, in cambio, da parte loro, le comunità garantiscono uno *status* di legittimità sociale all'operato

Il ruolo  
dell'Eni nello  
sviluppo e  
nella crescita  
delle comunità  
africane

Tra  
conflittualità e  
*Human  
Development*:  
multinazionali  
e comunità  
locali



di queste multinazionali.

Indicativo in questo senso è il caso della Nigeria, in particolar modo della regione del Delta del Niger, ove quasi il 70% della popolazione attiva nelle aree rurali dipende da settori quali l'agricoltura, la pesca e l'allevamento di bestiame, fonti di sostentamento sempre più danneggiate dalle attività di diverse imprese operanti nel settore energetico, petrolifero ed estrattivo.

Casi studio:  
Nigeria,  
Sudafrica e  
Repubblica  
Democratica  
del Congo

Tutto ciò non solo ha contribuito ad aggravare il già presente problema della *food insecurity* ma allo stesso tempo ha generato perdite a livello economico, un sempre maggiore degrado ambientale e ha costretto i lavoratori locali a cercare altre strade di profitto, spesso anche illegali, incrementando poi il fenomeno della disoccupazione, specie tra le fasce giovanili della popolazione, culminando infine con attacchi e sabotaggi nei pressi dei vari stabilimenti petroliferi.

L'esperienza del Sudafrica di contro, in virtù delle sfide sociali ed economiche affrontate, ha motivato le istituzioni democratiche del paese e la società civile a non ripetere gli stessi errori del passato favorendo la creazione di una coscienza collettiva generalizzata, legata poi alla definizione di linee guida, adottabili dalle istituzioni economiche attraverso lo strumento della CSR, riguardanti: una partecipazione maggiormente inclusiva e priva di qualsiasi tipo di fattore discriminatorio, una più diffusa alfabetizzazione della popolazione di colore, penalizzata sotto questo punto di vista negli anni dell'apartheid, il controllo di epidemie e malattie come AIDS/HIV e un incremento dei livelli occupazionali.

Per ultima, l'analisi del contesto geopolitico della Repubblica Democratica del Congo (RDC) ha portato alla luce tutte le difficoltà cui sono sottoposte le multinazionali ed i loro interventi nel momento in cui operano in aree sensibili dal punto di vista politico, sociale, economico ed ambientale.

La maledizione delle risorse colpisce anche questo paese affermando il binomio tra ricchezza delle risorse naturali ed estrema e diffusa povertà fra la popolazione locale.

L'eredità storica della RDC, così turbolenta, instabile e caotica, ha contribuito a mantenere aperto questo 'scrigno di Pandora' africano e a perpetrare nel tempo il clima di violenza, corruzione e conflittualità nel paese.

In virtù di ciò, le problematiche della Repubblica Democratica del Congo risultano di difficile risoluzione nonostante i mezzi che le multinazionali, mediante la CSR, hanno impiegato a favore delle comunità locali.

Considerato che l'obiettivo dell'elaborato è stato quello di analizzare le strategie che guidano i processi di *Corporate Social Responsibility* delle multinazionali in particolari contesti, nel caso di specie in Africa, ed al contempo individuare alla luce di dati empirici, quali di esse abbiano creato situazioni *win-win*, indagandone poi le motivazioni, e quali invece si siano rivelate poco produttive se non addirittura fallimentari, si esprimono le seguenti considerazioni:

Una prima evidenza è che le multinazionali, in generale, possono ricoprire un ruolo fondamentale accanto ad Istituzioni, Organizzazioni internazionali ed ONG nella promozione dello sviluppo nelle aree più remote e sfortunate del mondo; la loro presenza in determinati contesti spesso è riuscita a mitigare alcune delle mancanze generate da governi deboli ed instabili.

Per quanto attiene i motivi che spingono queste multinazionali ad agire in maniera 'socialmente responsabile' nei confronti delle comunità che vivono nei territori dove le stesse hanno delle concessioni, il dibattito risulta tuttora in corso ed è polarizzato tra chi vede dietro queste iniziative un semplice fattore strumentale, un tornaconto competitivo o reputazionale, e chi invece considera questo modo di agire come un qualcosa di connaturato ed intrinseco rispetto all'essenza stessa di queste multinazionali.

Nonostante il disaccordo presente tra i vari economisti, politologi, antropologi ed altri accademici, pare acclarato che la buona riuscita e la corretta attuazione di queste strategie non dipende completamente dalla sua ragion d'essere ma da una pianificazione, a monte, sulla base di elementi trasversali.

Nei casi esaminati la comparazione ha portato alla luce un elemento fondamentale: le iniziative che hanno prodotto dei risultati positivi, tanto per la multinazionale quanto per la comunità, hanno in comune uno studio approfondito dei problemi specifici che incidevano sulle rispettive aree di azione.

Studio che ha avuto come scopo quello di individuare il 'dove' agire e su quali aree di sviluppo concentrare l'attenzione; il passo successivo invece è stato quello di definire il 'come' poter agire nel modo migliore in contesti così diversi da quelli di origine delle multinazionali stesse.

Probabilmente questa è stata la vera chiave di volta nella riuscita di questi progetti, anche con il contributo di antropologi e sociologi, nell'individuazione dettagliata delle caratteristiche dei luoghi in cui si voleva agire, cercando finanche di comprendere la mentalità, le tradizioni delle diverse comunità così da poter intervenire attraverso modalità di approccio che fossero quanto più ben integrate e percepite come amichevoli, non come mere imposizioni o intrusioni.

La percezione e le aspettative delle comunità locali risultano quindi un ulteriore elemento che si è rivelato come di fondamentale importanza nella completa riuscita dei progetti delle

Comprendere  
per risolvere:  
l'approccio  
olistico come  
chiave della  
CSR

multinazionali.

Quando le imprese sono state ben accolte sul territorio si è creato con le popolazioni locali una sorta di contratto sociale da cui entrambe le parti hanno potuto trarre beneficio: le multinazionali, da un lato, hanno agito indisturbate e la loro presenza è stata praticamente legittimata dalle comunità del luogo le quali, d'altro canto, hanno potuto beneficiare dei progetti e delle iniziative di CSR essendo loro stesse parte del processo di definizione di tali strategie che hanno tenuto conto delle loro necessità e bisogni.

Viceversa, nelle circostanze in cui le multinazionali hanno agito e definito la propria agenda di CSR focalizzandosi esclusivamente su problematiche e necessità legate solo al mondo industrializzato, la scarsa inclusività di questo modo di operare non ha prodotto dei risultati positivi.

Le iniziative attuate in Africa ma pensate in chiave esclusivamente 'Nord-centrica' si sono rivelate fallimentari ed in alcuni casi osteggiate dalle stesse popolazioni.

Quanto sopra argomentato consente di aggiungere con ragionevole certezza un altro tassello ai risultati della ricerca: ogni volta che i diretti interessati da queste iniziative sono stati interpellati, considerati come stakeholder primari e data loro la possibilità di essere consultati, il risultato è stato la creazione di scenari di sviluppo economico e sociale.

Pertanto, in conclusione, si ribadisce che quanto emerso consenta di affermare che 'fare del bene' molto banalmente, non necessariamente coincide con la disponibilità di risorse sufficienti per realizzarlo se di base al benefattore manca la profonda conoscenza e la volontà di comprendere colui che sarà il beneficiario: nessuna opera, per quanto ingente che sia, potrà rendere a questi un totale benessere.

<i>Agenda setting:</i> Nord-centrismo vs Sud-centrismo
---

## BIBLIOGRAFIA

- Akpan, W. (2006) “Between responsibility and rhetoric: Some consequences of CSR practice in Nigeria’s oil province”, in *Development Southern Africa*, vol.23, n.2, pp. 223-240.
- Anand, S., Ravallion, M. (1993) “Human development in poor countries: On the role of private incomes and public services”, in *Journal of Economic Perspectives*, vol.7, n.1, pp. 133-150.
- Amaeshi, K., Adi, B., Ogbechie, C., Amao, O. (2006) “Corporate social responsibility (CSR) in Nigeria: Western mimicry or indigenous practices?”, *International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper*, n. 39, pp. 1-44.
- Amaeshi, K., Amao, O. (2009) “Corporate social responsibility in transnational spaces: Exploring influences of varieties of capitalism on expressions of corporate codes of conduct in Nigeria”, in *Journal of Business Ethics*, vol.86, n.2, pp. 225-239.
- Amao, O. (2008) “Corporate social responsibility, multinational companies and the law in Nigeria: Controlling multinationals in host states”, in *Journal of African Law*, vol.52 n.1, pp. 89-113.
- Bennett, J. (2002) “Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict”, in *Journal of International Affairs*, vol.55, n.2, pp. 393-410.
- Blowfield, M. (2005) “Corporate social responsibility: Reinventing the meaning of development?”, in *International Affairs*, vol.81, n.3, pp. 515-525.
- Blowfield, M. (2007) “Reasons to be cheerful? What we know about CSR impact”, in *Third World Quarterly*, vol.28, n.4, pp. 683-695.
- Boele, R., Fabig, H., Wheeler, D. (2001) “Shell, Nigeria and the Ogoni. A Study in Unsustainable Development: The Story of Shell, Nigeria and the Ogoni People. Environment, Economy, Relationships: Conflict and Prospects for Resolution”, in *Sustainable Development*, vol.9, n.2, pp. 74-86.
- Carroll, A. B. (2008) “A history of corporate social responsibility. Concepts and practices”. *The Oxford Handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.
- Dawkins, C., Ngunjiri, F. W. (2008) “Corporate Social Responsibility in South Africa. A Descriptive and Comparative Analysis”, in *Journal of Business Communication*, vol.45, n.4, pp. 286-307.

- Edoho, F. M. (2008) “Oil transnational corporations: Corporate social responsibility and environmental sustainability”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.15, n.4, pp. 210-222.
- Egbula, M., Zheng, Q. (2011) “China and Nigeria: A powerful South-South alliance”, in *West African Challenges*, n.5.
- Eweje, G. (2006) “Environmental costs and responsibilities resulting from oil exploitation in developing countries: The case of the Niger Delta of Nigeria”, in *Journal of Business Ethics*, vol.69, n.1, pp. 27-56.
- Eweje, G. (2006) “The role of MNEs in community development initiatives in developing countries: Corporate social responsibility at work in Nigeria and South Africa”, in *Business & Society*, vol.45, n.2, pp. 93-129.
- Fortanier, F., Kolk, A., Pinkse J. (2011) “Harmonization in CSR Reporting: MNEs and Global CSR Standards”, in *Management International Review*, vol.51, n.5, pp. 665-696.
- Fox, T. (2004) “Corporate social responsibility and development: In quest of an agenda”, in *Development*, vol.47, n.3, pp. 29-36.
- Frynas, J. G. (1998) “Political instability and business: Focus on Shell in Nigeria”, in *Third World Quarterly*, vol.19, n.3, pp. 457-478.
- Frynas, J. G. (2005) “The false development promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil MNCs”, in *International Affairs*, vol.81, n.3, pp. 581-598.
- Giordano A. (2010) “Cultura dell’acqua e paesaggi mediterranei”, in Giordano A., Micoli P. (a cura), *Paesaggio culturale, sostenibilità e spazio euro-mediterraneo*, Collana Ricerche e Studi della Società Geografica Italiana, n. 21, Roma: Società Geografica Italiana.
- Giordano A. (2013) “L’insostenibile nesso prezzi agricoli, crisi alimentari e migrazioni”, in *Bollettino della Società Geografica Italiana*, numero monografico “Sostenibilità alimentare e prezzi agricoli” a cura di Giordano A., Belluso R., Serie XIII, Vol. VI, Fasc. 1, gennaio-marzo, pagg. 77-99, Roma: Società Geografica Italiana.
- Giordano A. (2017) “Mondialisation et révolution géodémographique”, in *Outre-Terre, Revue Européenne de Géopolitique*, n. 50, pp. 60-75, Paris: Edition Glyphe.

- Gjølborg, M. (2009) “Measuring the immeasurable: Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries”, in *Scandinavian journal of management*, vol.25, n.1, pp. 10-20.
- Hamann, R., Kapelus, P. (2004) “Corporate social responsibility in mining in Southern Africa: Fair accountability or just greenwash?”, in *Development*, vol.47, n.3, pp. 85-92.
- Hamman, R., Agbazue, T., Kapelus, P., Hein, A. (2005) “Universalizing Corporate Social Responsibility? South African Challenges to the International Organization for Standardization’s New Social Responsibility Standard”, in *Business and Society*, vol.110, n.1, pp. 1–19.
- Hamann, R., Woolman., S., Sprague, C. (2008) “The business of sustainable development in Africa: Human rights, partnerships, alternative business models”, Pretoria, Sudafrica: UNISA Press, pp. 14-49.
- Idemudia, U., Ite, U. E. (2006) “Demystifying the Niger Delta conflict: Towards an integrated explanation”, in *Review of African Political Economy*, vol.109, pp. 391-406.
- Idemudia, U., Ite, U. E. (2006) “Corporate–community relations in Nigeria’s oil industry: Challenges and imperatives”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal*, vol.13, n.4, pp. 194–206.
- Idemudia, U. (2007) “Community perceptions and expectations: Reinventing the wheels of corporate social responsibility practices in the Nigerian oil industry”, in *Business and Society Review*, vol.112, n.3, pp. 369-405.
- Idemudia, U. (2009) “Oil extraction and poverty reduction in the Niger Delta: A critical examination of partnership initiatives”, in *Journal of Business Ethics*, vol.90, pp. 91–116.
- Idemudia, U. (2010) “Rethinking the role of corporate social responsibility in the Nigerian oil conflict: the limits of CRS”, in *Journal of International Development*, vol.22, pp. 883–845.
- Ifeka, C. (2001) “Oil, NGOs and youths: Struggles for resource control in the Niger Delta”, in *Review of African Political Economy*, vol.28, n.87, pp. 99-105.
- Ite, E. U. (2007) “Changing times and strategies: Shell’s contribution to sustainable community development in the Niger Delta, Nigeria”, in *Sustainable Development*, vol.15, n.1, pp. 1-14.
- Jenkins, H. (2004) “Corporate social responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs”, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.11, n.1, pp. 23-34.

- Kemedi, V. D. (2003) “The changing predatory styles of international oil companies in Nigeria”. *Review of African Political Economy*, vol.30, n.95, pp. 134-139.
- Kolk, A., Lenfant, F. (2012) “Business-NGO collaboration in a conflict setting: Partnership activities in the Democratic Republic of Congo”, in *Business & Society*, vol.51, n.3, pp. 478-511.
- Newell, P. (2005) “Citizenship, accountability and community: The limits of the CSR agenda”, in *International Affairs*, vol.81, n.2, pp. 541-557.
- Newell, P. J., Frynas, J. G. (2007) “Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction”, in *Third World Quarterly*, vol.28, n.4, pp. 669-681.
- Roseland, M. (2000) “Sustainable community development: Integrating environmental, economic and social objectives”, in *Progress in Planning*, vol.54, n.2, pp. 190-207.
- Sciso, E. (2017) “Appunti di Diritto internazionale dell’economia e dell’ambiente”. Giappichelli Editore, Torino.
- Visser, W. (2002) “Sustainability Reporting in South Africa”, in *Corporate Environmental Strategy*, vol.9, n.1, pp.79-85.
- Visser, W. (2005) “Corporate Citizenship in South Africa: A Review of Progress Since Democracy”, in *Journal of Corporate Citizenship*, vol.18, pp. 29-38.
- Visser, W. (2008) “Corporate social responsibility in developing countries”, *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford: Oxford University Press, pp. 473-499.