



GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

Interventi introduttivi per GC Governance Consulting: Patrizia Giangualano, Giovanni Magra e Susanna Stefani

Articoli e interviste: Cristina Bombassei, Marina Calloni, Sonia Cantoni, Luciano Carbone, Lorenzo Caruso, Giuseppe Costa, Stephane Coum, Alessandra Del Boca, Claudio Descalzi, Pasquale Forte, Gabriele Galateri di Genola, Edoardo Garrone, Patrizia Giangualano, Enrico Giovannini, Patrizia Grieco, Rebecca Henderson, Piergaetano Marchetti, Lucia Morselli, Marina Nissim, Marco Nocivelli, Claudia Parzani, Livia Piermattei, Maria Pierdicchi, Vito Rotondi, Roberto Scaramella, Paola Schwizer, Pierluigi Stefanini, Gianmario Tondato Da Ruos, Luca Torchia, Giovanni Valotti, Stefano Venier

Coordinamento editoriale: Patrizia Giangualano

In collaborazione con: Nedcommunity

Supplemento allegato al n. 4.2018 di **Harvard Business Review**
 **ITALIA**

GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ

SOMMARIO

PREFAZIONE

- 4 **La centralità di una buona governance per la sostenibilità**
Giovanni Magra

INTRODUZIONE

- 6 **Le eccellenze nella sostenibilità**
Patrizia Giangualano
- 7 **Governare il futuro per sostenere il presente**
Susanna Stefani

PARTE I

- 10 **Sostenibilità e informazioni non finanziarie**
Patrizia Grieco
- 12 **Dalla compliance a una nuova leadership per gli amministratori**
Paola Schwizer, Livia Piermattei, Maria Pierdicchi e Patrizia Giangualano
- 16 **L'emersione della responsabilità sociale dell'impresa a livello giuridico**
Piergaetano Marchetti
- 18 **Sempre più CEO stanno prendendo sul serio la propria responsabilità sociale**
Rebecca Henderson
- 21 **Gli obiettivi di sviluppo sostenibile e il ruolo delle imprese**
Enrico Giovannini
- 23 **Diritti umani: sviluppo, responsabilità, sostenibilità, uguaglianza di genere**
Marina Calloni
- 27 **Costruire una finanza sostenibile**
Alessandra Del Boca
- 30 **Le Fondazioni bancarie, importanti player della sostenibilità**
Sonia Cantoni

PARTE II

- 34 **A2A Un approccio strategico alla sostenibilità**
Intervento di Giovanni Valotti
- 36 **ALLIANZ Sostenibilità, un'opportunità per fare bene e meglio**
Intervista di Claudia Parzani
- 38 **ASSICURAZIONI GENERALI Una rete di persone che aiutano persone**
Intervento di Gabriele Galateri di Genola

- 40 **AUTOGRILL Sostenibilità, tradizione e innovazione nel futuro dell'alimentazione on the move**
Intervento di Gianmario Tondato Da Ruos
- 42 **BREMBO Il percorso virtuoso verso la sostenibilità**
Intervista a Cristina Bombassei
- 45 **CARREFOUR Leader della transizione alimentare**
Intervista a Stephane Coum
- 48 **ENAV Rotte verdi**
Intervento di Roberto Scaramella
- 50 **ENI Cambio di clima: dialogo con il board per trasformare l'azienda**
Intervista a Claudio Descalzi
- 53 **ERG Evolving Energies**
Intervento di Edoardo Garrone
- 56 **GRUPPO BOLTON I benefici di una politica aziendale sostenibile**
Intervista a Marina Nissim
- 60 **GRUPPO HERA Il ruolo centrale del reporting**
Intervento di Stefano Venier
- 63 **GRUPPO UNIPOL Il bilancio integrato come testimonianza del pensare integrato**
Intervento di Pierluigi Stefanini
- 65 **PRYSMIAN L'importanza di un Multy Stakeholder Engagement**
Intervento di Lorenzo Caruso
- 67 **SNAM Integrazione fra business e responsabilità sociale d'impresa**
Intervista a Lucia Morselli
- 69 **TERNA Leva strategica per la crescita a lungo termine**
Intervista a Luca Torchia

PARTE III

- 72 **COSTA Edutainment La tutela della biodiversità e dell'ambiente marino**
Intervento di Giuseppe Costa
- 75 **ELDOR Etica, integrità, performance**
Intervento di Pasquale Forte
- 77 **EPTA Verso una refrigerazione a basso impatto ambientale**
Intervista a Marco Nocivelli
- 79 **MEP Sostenibilità: il soffio vitale in una industria pesante**
Intervento di Vito Rotondi
- 81 **SEA Investiamo sulla connettività aerea per generare sviluppo condiviso**
Intervista a Luciano Carbone

Harvard Business Review

ITALIA

Direttore responsabile
Enrico Sassoon
sassoon@hbritalia.it

Grafica
Carlo Baiardi

Collaborazione redazionale
Cristina Capece

Segreteria editoriale
Luciana Cortella
cortella@hbritalia.it

Pubblicità
Concessionaria per la Pubblicità
PUBLIMASTER url
Via Winckelmann, 2
20146 Milano
Tel +39 02 424191 - fax +39 02 47710278
www.publimatester.it
Amministratore Delegato:
Alessandro Zonca
Responsabile di Testata: Marino Gelsi
marino.gelsi@publimatester.it

StrategiQs Edizioni srl
Corso Italia 47, 20122 Milano
Tel. 02.3659.9235 - Fax 02.8785.98
mail: info@hbritalia.it

Per pubblicità settori Formazione, Professioni, Consulenza
Media & Co srl
Tel. 02.2940.9880
mail: marketing@mediaedi.it

Informazioni e abbonamenti
Luciana Cortella
info@hbritalia.it

StrategiQs EDIZIONI srl

Consiglio di Amministrazione:

Alessandro Di Fiore Presidente
Enrico Sassoon Amministratore Delegato
Donato Pinto Consigliere

Corso Italia 47, 20122 - www.hbritalia.it

Testata registrata presso il Tribunale di Milano
n. 192 del 20/03/2006

Stampa Industria Grafica-GraphicScalve, Loc.
Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Press Di srl

Abbonamenti: per informazioni telefonare
al 199 111 999 dal lunedì al venerdì, ore 9:00-
19:00 (0,12 euro + iva al minuto senza scatto alla ri-
sposta; per i cellulari il costo varia in funzione dell'ope-
ratore). Scrivere via fax al numero 030.777.2387,
via mail a: abbonamenti@pressdi.it, oppure
per posta: Servizio Abbonati - Casella Postale
97 - 25126 Brescia

Garanzia di riservatezza per gli abbonati.
L'editore garantisce la massima riservatezza
dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di
richiederne gratuitamente la rettifica o la can-
cellazione ai sensi dell'art 7 del D. leg. 196/2003
scrivendo a privacy.pressdi@pressdi.it.

Diritti umani: sviluppo, responsabilità, sostenibilità, uguaglianza di genere

di Marina Calloni



NELL'ARTICOLO 3 del Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016¹, viene per ben due volte riportata l'espressione "rispetto dei diritti umani". Ma cosa significa tale affermazione, se tradotta nella concretezza del lavoro quotidiano? Affinché tale asserzione non appaia come una vuota perorazione di principi, bisogna piuttosto comprendere meglio la sua valenza nel mondo delle imprese, soprattutto alla luce dello sviluppo del tradizionale approccio ai diritti umani, promulgazioni di

leggi e conseguenti politiche sociali.

I diritti umani si riferiscono alla difesa della dignità e delle libertà fondamentali che appartengono ad ogni individuo in quanto tale, contro ogni forma di discriminazione, sfruttamento e violazione. Attualmente, possiamo far riferimento a quattro principali dichiarazioni a tutela dei diritti umani e di cittadinanza, a partire dal secondo dopoguerra.

In ordine cronologico, è possibile riferirsi innanzitutto alla Costituzione della Repubblica Italiana (entrata in vigore il 1 gennaio 1948), seguita dopo alcuni mesi dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, proclamata dalle Nazioni Unite il 10 dicembre 1948. Sono poi seguite altre dichiarazioni, come La Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali², approvata nel 1950 dal Consiglio d'Europa (fondato nel 1949 col *Trattato di Londra*, con sede a Strasburgo e oggi composto 47 Stati), unitamente all'istituzione nel 1959 della Corte europea dei diritti dell'uomo. Nei decenni successivi, nel 2000, l'Unione Europea ha approvato la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea³, che è divenuta vincolante per tutti gli Stati membri, oltre che per i Paesi candidati, grazie anche all'istituzione dell'Agenzia dell'Unione Europea per i Diritti Fondamentali (FRA)⁴. Come si può notare, democrazie liberali godono di molteplici carte a difesa dei diritti fondamentali, che si sono venuti a trasformare e ampliare nel corso del tempo, grazie alle rivendicazioni per il riconoscimento e l'inclusione agite da gruppi

della società civile, che poi necessitano di applicazioni concrete mediante scelte politiche e norme attuative.

Negli ultimi decenni il mondo del lavoro è stato coinvolto in politiche per la tutela dei diritti umani, anche se in modo diverso rispetto agli anni passati, caratterizzati da un'economia principalmente industriale. Le parole chiave che sono venute a denotare le principali sfide nazionali e globali che le imprese devono oggi affrontare per un'efficace applicazione di dettami universali e per il benessere collettivo sono: sviluppo umano, sostenibilità, responsabilità sociale, uguaglianza di genere, gestione delle diversità, intese come ricchezza e valorizzazione delle risorse umane.

In particolare, con il nuovo Millennio è stato introdotto un nuovo approccio integrato e olistico ai diritti umani, grazie a un'idea di sviluppo sostenibile, quale processo rivolto tanto allo sviluppo umano, quanto al rispetto ambientale. Nello *Human Development Report* (UNDP, 2000), viene infatti affermato che: "I diritti umani e lo sviluppo umano condividono una visione e uno scopo comune - assicurare, per ogni essere umano, libertà, benessere e dignità. (...) L'ottenimento dei diritti per tutte le persone in tutti i paesi richiederà azioni e l'impegno dai maggiori attori sociali. (...) Si richiede un'azione internazionale più forte, per sostenere in particolare persone e Paesi svantaggiati e per compensare le crescenti disuguaglianze globali. Significa: 1. promuovere una democrazia inclusiva (...). 2. Richiedere lo sradicamento della povertà (...). 3. Estendere il modello di responsabilità centrato sullo Stato anche agli obblighi di attori non-statali. 4. Usare le statistiche per creare una cultura di responsabilità per la realizzazione dei diritti umani (...). "(UNDP, 2000)" (UNDP, 2000)⁵.

La convinzione è che non può esistere alcuno sviluppo economico senza il rispetto dei diritti umani e senza il funzionamento delle capacità umane. Lo sviluppo è libertà, secondo le parole dell'economista Premio Nobel Amartya Sen, nella prospettiva di una sostenibilità ambientale e di una differente gestione delle risorse comuni, soprattutto se non-rinnovabili.

Nel nuovo contesto della globalizzazione, viene dunque ad affermarsi l'idea di *responsabilità so-*

ciale d'impresa, secondo una definizione datane nel *Green Paper su Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, edito dalla Commissione Europea nel 2000. In tale documento, vengono riconosciute specifiche responsabilità etiche alle imprese (intese come i maggiori attori economici per lo sviluppo), rivolte non soltanto dei propri dipendenti, bensì alla società nel suo complesso e a favore di una *green economy*: "La responsabilità sociale delle imprese è essenzialmente un concetto, in base al quale le aziende devono decidere volontariamente se contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito"⁶.

Tale documento è stato seguito da direttive e politiche comunitarie, anche alla luce dell'articolo 37 della *Carta UE*, dedicato alla "Tutela dell'ambiente", Capitolo IV (Solidarietà).

Accanto ai principi di sviluppo umano, responsabilità sociale e sostenibilità, nel dibattito sui diritti umani sono diventate sempre più dirimenti le questioni della uguaglianza di genere e della gestione delle diversità (*diversity management*). Se convenzioni internazionali e direttive europee, ratificate dai parlamenti nazionali e recepite dai governi locali attraverso politiche sociali *ad hoc*, si stanno trasformando in obblighi di legge (a partire dalla rendicontazione statistica relativa alla quantità di donne e uomini presenti in azienda, delle loro posizioni lavorative e delle loro retribuzioni secondo il *gender budgeting*), tuttavia ancor oggi continuano a persistere numerose resistenze strutturali e culturali nell'avanzamento di donne in carriere apicali, questione su cui molte aziende si stanno interrogando.

Tale situazione di mancata *gender equality/ balance* ha portato a due diverse prospettive, fra loro però interagenti. Da una parte si ricorre ad azioni positive – ovvero a misure transitorie –, al fine di promuovere donne in posizioni di potere considerate le molte resistenze, come nel caso della Legge 120/ 2011 (Golfo-Mosca) che prevede per società quotate in borse e società pubbliche l'obbligo di riservare una parte pari ad almeno un quinto dei propri rappresentanti al genere meno rappresentato, vale a dire alle donne. Dall'altra parte, si ricorre invece ad un approccio intersezionale al *diversity management*, come fattore di

ricchezza e di crescita per le imprese, piuttosto che come un dato che porta a marginalizzazione e discriminazione, sulla base di particolari caratteristiche personali. L'articolo 21 della Carta UE, dedicato alla "Non discriminazione" afferma infatti che: "È vietata qualsiasi forma di discriminazione fondata, in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali".

Radicali cambiamenti hanno infatti caratterizzato negli ultimi decenni il mercato in un'età globalizzata, il lavoro industriale, le identità collettive, le relazioni di genere, il sistema educativo/scientifico, i flussi migratori, i rapporti interculturali, il ruolo dei *global player*, gli Stati nazionali tesi fra un'ottica sovra-nazionale e intenti sovranisti e più in generale la società mondiale nel suo complesso. Questo nuovo ordine geo-politico ha indotto le Nazioni Unite a promuovere nel 2011 un documento su *Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*, dove Stati e imprese sono indotti a rispettare e a far rispettare i diritti umani, in qualsiasi luogo si trovino a operare. Il documento è suddiviso in tre sezioni principali: 1. Il dovere dello Stato nel proteggere i diritti umani e; 2. La responsabilità delle aziende (*accountability*) nel rispetto dei diritti umani. 3. L'accesso alla riparazione/ rimedio (*remedy*) da parte di vittime, con la possibilità di un ricorso effettivo a livello sia giudiziario che extragiudiziale. Pertanto: "Gli Stati devono adoperarsi per la protezione dei diritti umani contro ogni abuso all'interno del proprio territorio e/ o giurisdizione rispetto a terzi, comprese le imprese commerciali. Ciò richiede l'adozione di misure appropriate per prevenire, indagare, punire e correggere tali abusi ricorrendo a politiche efficaci, legislazioni, regolamenti e risoluzioni".

La responsabilità delle imprese consiste dunque nel rispettare i diritti umani, così come sanciti in dichiarazioni universali, per i quali gli Stati dovrebbero farsi garanti, nonostante sia ben risaputo che nazioni autoritarie e illiberali sono le

prime ad abusare dei loro cittadini, come dimostra la necessità di ricorrere al diritto d'asilo per oppositori politici o a causa di conflitti armati: "La responsabilità delle imprese imprenditoriali nel rispetto dei diritti umani si riferisce ai diritti umani riconosciuti a livello internazionale - intesi, come minimo, in quelli espressi nella Carta internazionale dei diritti umani e nei principi relativi ai diritti fondamentali enunciati nella Dichiarazione dell'Organizzazione internazionale del lavoro sui fondamentali Principi e diritti sul lavoro⁸⁹".

L'Italia è stata fra i primi Paesi a livello mondiale a recepire le linee guida delle Nazioni Unite, venendo a redigere un documento applicativo, gra-

LA RESPONSABILITÀ DELLE IMPRESE CONSISTE NEL RISPETTARE I DIRITTI UMANI, COSÌ COME SANCITI IN DICHIARAZIONI UNIVERSALI, PER I QUALI GLI STATI DOVREBBERO FARSI GARANTI.

zie all'iniziativa del Comitato Interministeriale per i Diritti Umani (CIDU) presso il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Il lavoro è stato possibile grazie alla formazione di un tavolo di lavoro composto da esperti, *stakeholder*, associazioni della società civile, e grazie al ricorso ad una consultazione pubblica, tale da poter tener conto adeguatamente di tutti i punti di vista degli attori sociali coinvolti e interessati alla questione nella stesura finale del documento.

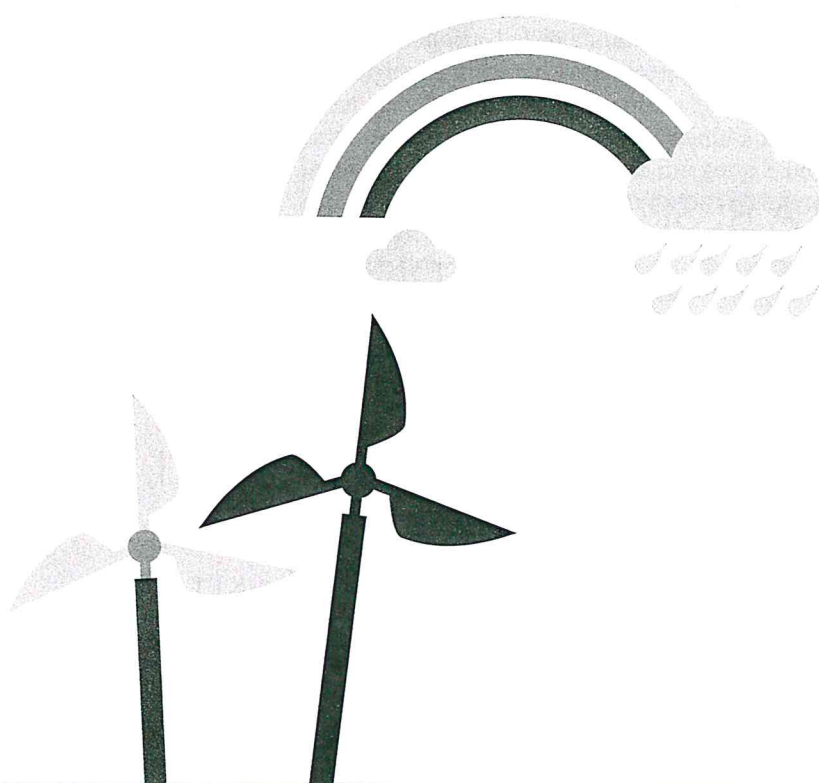
Il 1° dicembre 2016 è stato così varato il *Piano di Azione Nazionale Impresa Diritti Umani* (2016-2021), fondato sulla convinzione che "lo sviluppo

economico non può implicare maggiore equità, benessere diffuso e una giustizia sociale rafforzata senza azioni politiche coerenti e senza un forte impegno da parte degli attori sociali e delle imprese.” Viene dunque affermato che: “L’adozione dei Principi Guida delle Nazioni Unite su Impresa e Diritti Umani ha ribadito che senza l’adozione di politiche coerenti ed un forte impegno da parte degli attori sociali e delle imprese lo sviluppo economico non può implicare maggiore equità, benessere diffuso e una giustizia sociale rafforzata. Il Piano intende

essere uno strumento funzionale per assicurare l’impegno del Governo verso l’adozione di misure politiche e legislative a livello nazionale, regionale ed internazionale, con il fine di garantire il rispetto dei diritti umani in tutte le attività di natura economica. L’Italia si impegna dunque per la promozione e la realizzazione di azioni-chiave volte - nel quadro legislativo, istituzionale ed operativo che regolamenta le attività economiche - ad attribuire ai diritti umani una valenza prioritaria in modo tale da evitare e minimizzare l’eventuale impatto negativo dell’attività d’impresa in tale ambito. Questo approccio, nel solco della già importante azione italiana in questo senso, dovrà essere sviluppato anche nel quadro dell’azione esterna, incoraggiando e favorendo l’adozione di adeguate misure per il rafforzamento della tutela dei diritti umani nella conduzione di attività economiche a livello regionale ed internazionale⁹”.

Ancora una volta è stato confermato che esistono chiare legislazioni a proposito della tutela dei diritti umani contro ogni tipo di abuso. I diritti umani, in quanto universali e basati sul rispetto della dignità umana, non sono contestualmente mutabili. Basta applicarli con piani adeguati e responsabilità precise. Questo è anche il compito delle imprese. L’inclusione porta ricchezza. Escludere dal mercato dal lavoro il 52% delle donne e il 32% dei giovani significa perdere capacità e ricchezze umane, oltre che l’idea di futuro. E questa può essere considerata come una violazione delle capacità umane in tempo di pace.

 **Marina Calloni**, Professoressa ordinaria in Filosofia politica e sociale presso il dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell’Università di Milano-Bicocca.



NOTE

1. Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254. Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. Web: <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>
2. Consiglio d’Europa, *Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell’uomo e delle libertà fondamentali*, Strasburgo, 1950. Web: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ITA.pdf
3. Unione Europea, *Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea*, Nizza, 2000. Web: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_it.pdf
4. Agenzia dell’Unione Europea per i Diritti Fondamentali, Vienna. Web: <http://fra.europa.eu/it>

5. United Nations Development Report, *Human Development Report*, New York, 2000. Web: http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/261/hdr_2000_en.pdf
6. Commission of The European Communities. Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Brussels, 2-7-2002. Web: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
7. Human Rights Council – United Nations, *Principles on Business and Human Rights*, New York, 16-6 2011. Web: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf
8. Ibidem.
9. Comitato Interministeriale per i Diritti Umani - Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, *Piano di Azione Nazionale Impresa Diritti Umani* (2016-2021). Web: http://cidu.esteri.it/resource/2016/07/48255_f_PAN-BHRITAConsultpubblica.pdf