

i Quaderni di

**UNASSYST**

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

Manola Mazzotta – François de Brabant

SOSTENIBILITÀ TRA ECONOMIA  
CIRCOLARE E INNOVAZIONE SOCIALE



**TANGRAM**  
**EDIZIONI SCIENTIFICHE**  
TRENTO

Manola Mazzotta – François de Brabant  
*Sostenibilità tra economia circolare e innovazione sociale*  
Copyright © 2025 Tangram Edizioni Scientifiche  
Gruppo Editoriale Tangram Srl  
via dei Casai, 6 – 38123 Trento  
[www.edizioni-tangram.it](http://www.edizioni-tangram.it)  
[info@edizioni-tangram.it](mailto:info@edizioni-tangram.it)

“i Quaderni di Unassyst” – NIC 07  
Collana diretta da Manola Mazzotta

Prima edizione: maggio 2025, *Printed in Italy*  
ISBN 978-88-6458-278-8

Con il Patrocinio di



**CREV**

Centro di Ricerca interdisciplinare  
su politiche dell'Emergenza  
e Vulnerabilità sociale

Unità di ricerca in *Leadership, Sustainability & Change Management*  
Università del Salento

  
consorzio **communitas**

Premessa	7
----------	---

## *Parte I*

Sostenibilità e interconnessioni	9
----------------------------------	---

*Manola Mazzotta*

- |   |    |
|---|----|
| 1. La percezione della sostenibilità sociale  | 9  |
| 2. Società dell'inclusione e società del rischio tra coesione e sicurezza   | 11 |
| 3. Responsabilità sociale d'impresa e responsabilità civile d'impresa   | 13 |
| 4. L'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile: dalla <i>Dichiarazione di Stoccolma</i> al <i>Vertice di Johannesburg</i> | 15 |
| 5. Agenda 2030 e <i>Sustainable Development Goals</i>   | 19 |
| 6. Sviluppo sostenibile, economia circolare, innovazione sociale  | 21 |
| 7. Comunicare la sostenibilità: il rischio di <i>greenwashing</i>   | 24 |
| 8. Educare alla sostenibilità   | 27 |

## *Parte II*

Esperienze di sostenibilità: i Custodi del Bello	29
--	----

*François de Brabant*

- |  |    |
|--|----|
| Premessa   | 29 |
| 1. <i>Custodi del bello</i> : da "start up innovativa del terzo settore" a nuovo modello di integrazione | 29 |
| 2. Le macrofasi del progetto   | 32 |
| 3. Indicatori di risultato   | 34 |
| 4. L'importanza della logica win-win   | 35 |
| 5. Città, squadre, fragilità: una sintesi dei risultati  | 37 |
| 6. Prospettive future  | 38 |

Nota finale	43
-------------	----

Bibliografia	45
--------------	----

## PREMESSA

*Sostenibilità tra economia circolare e innovazione sociale* è il numero che apre la programmazione editoriale 2025-2026 della collana *i Quaderni di Unassyst* dedicata al tema della sostenibilità.

Il volume nasce con l'obiettivo di offrire una panoramica strutturata dei diversi temi che rientrano in questo vasto ambito, stimolando riflessioni su questioni centrali che riguardano il presente e il futuro.

Attraverso un percorso che combina teoria e pratica, il volume si propone un duplice obiettivo, da un lato quello di chiarire la distinzione tra sviluppo sostenibile, economia circolare e innovazione sociale, anche al fine di comprenderne il livello di interconnessione ed essere in grado di valutare i tipi di leve per azionarla (Parte I); dall'altro, quello di presentare esperienze, come *Custodi del Bello*, che traducono in contesti reali le strategie, i modelli di produzione e la riorganizzazione delle pratiche sociali (Parte II).

La sostenibilità è un tema centrale nel complessivo ripensamento dei sistemi di relazione tra pubblico, privato e società, di fronte alle sfide globali; tuttavia, il fatto che se ne riconosca l'importanza non è sufficiente per mobilitare conoscenze, abilità, valori e atteggiamenti trasformativi, occorre anche una piena comprensione dei suoi significati, ciò al fine di costruire un sistema di responsabilità che tocca tutte e tre le dimensioni dello sviluppo sostenibile: quella economica, sociale, ambientale.

Gli stessi impegni sulla sostenibilità denotano ancora frammentazione o scelte di interventismo che si traducono in politica industriale, in sussidi e forme di pianificazione che rischiano di trattare emergenze e crisi alla stessa stregua, evidenziando un *deficit* di governance che frena la creazione di fiducia verso il futuro e la mobilitazione di processi di responsabilizzazione.

Bisogna fare sostenibilità andando al cuore delle dinamiche sottostanti; promuovendo modelli di produzione e consumo che implicano condivisione, riutilizzo, riciclo; mobilitando innovazio-

ne sociale che è fonte di trasformazione del sistema di welfare nel suo complesso.

Come scrive Hulland (2020) «*non esiste un modo semplice per generare connessioni precedentemente non considerate*», pertanto, il recupero di profondità di cui parliamo non può limitarsi a un "ingrandimento" delle forze e dei meccanismi che sono alla base della sostenibilità, è necessario che si realizzino reali cambiamenti collettivi da parte di istituzioni, mondo accademico, società civile, imprese e associazioni, riconoscendo la centralità della "rete".

La transizione verso una logica di "rete" è ciò che rende possibile il *decoupling* tra creazione di valore e consumo di risorse (Bocken et al., 2016) e ciò non può prescindere:

- dall'applicazione dei principi dell'economia circolare (riciclaggio, riutilizzo e produzioni sostenibili);
- da una sostenibilità integrata nel tessuto dello sviluppo urbano (pianificazione urbana sostenibile attraverso trasporti, alloggi, infrastrutture);
- dall'incorporazione della biodiversità nei quadri decisionali e di gestione del rischio aziendale;
- da catene di fornitura etiche, trasparenti e solide;
- dal coinvolgimento del top management e della collettività aziendale in iniziative di sostenibilità.

L'attuazione di strategie integrate, di innovazione responsabile e di un modello economico rigenerativo che assicuri progresso e sostenibilità, è possibile, ma è il risultato di un impegno condiviso e di una governance partecipata.

*Manola Mazzotta e François de Brabant*

# Parte I

## SOSTENIBILITÀ E INTERCONNESSIONI

*Manola Mazzotta*

*Sommario:* 1. La percezione della sostenibilità sociale. – 2. Società dell’inclusione e società del rischio tra coesione e sicurezza. – 3. Responsabilità sociale d’impresa e responsabilità civile d’impresa. – 4. L’evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile: dalla Dichiarazione di Stoccolma al Vertice di Johannesburg. – 5. Agenda 2030 e Sustainable Development Goals. – 6. Sviluppo sostenibile, economia circolare, innovazione sociale. – 7. Comunicare la sostenibilità: il rischio di *greenwashing*. – 8. Educare alla sostenibilità.

### 1. LA PERCEZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

L’importanza della sostenibilità è ampiamente riconosciuta nella percezione sociale e nell’immaginario collettivo, tuttavia, il modo in cui ci si impegna per la sua attuabilità rivela i limiti di una conoscenza lacunosa, che fatica ad affermare una cultura diffusa della sostenibilità, rendendo evidente la necessità di investire in conoscenza per affrontare le sfide globali legate all’ambiente, all’economia, alla società.

In uno studio del 2024, Nilsson e colleghi si sono occupati di analizzare il concetto di sostenibilità sociale evidenziando che la natura multidimensionale del termine conduce a una mancanza di chiarezza sulla sua definizione e, conseguentemente, rischia di ostacolare gli sforzi richiesti per affrontare le grandi sfide globali.

Il concetto di sostenibilità sociale, pertanto, può essere meglio compreso se viene analizzato attraverso le quattro categorie che lo compongono, ovvero: equità; benessere; partecipazione; capitale sociale. Queste categorie rappresentano i pilastri del concetto di sostenibilità sociale e consentono di acquisirne il suo profondo significato arginando il rischio di una visione semplificata che condiziona la raggiungibilità di reali risultati nei diversi contesti.

Tra inclusione sociale, equità, coesione, benessere esiste un’interconnessione che, tuttavia, per manifestarsi necessita di impe-

gno civico e azione collettiva, cioè del coinvolgimento attivo degli individui nella società e della loro partecipazione ai processi decisionali attraverso il sostegno di interessi comuni e il supporto a cambiamenti positivi.

Per promuovere la coesione sociale e migliorare il benessere della società è importante il contributo di prospettive che riflettano bisogni e aspirazioni e che garantiscano l'ascolto anche delle voci emarginate; infatti, l'inclusione e l'equità si realizzano attraverso azioni di solidarietà e con comportamenti rispettosi della diversità, che sono un presupposto imprescindibile per colmare le divisioni sociali e rafforzare la coesione, ma occorrono anche competenze e risorse, dunque, il coinvolgimento del sistema educativo e l'apporto di investimenti nella creazione di capitale sociale.

Una comprensione più olistica e integrata della sostenibilità sociale non può che basarsi su questo numero elevato di interconnessioni.

Nel Rapporto 2024 di Banca d'Italia sulla sostenibilità ambientale e sociale è presente un'intera sezione dedicata al tema dell'impegno sociale e degli aspetti di governance.

I due obiettivi che vengono definiti "fattori chiave" per la crescita economica e l'innalzamento del senso civico e del benessere delle persone sono: formazione e investimenti in cultura.

Il modo in cui la Banca d'Italia si è impegnata a dare il suo contributo su questo fronte è attraverso:

- la promozione della formazione, soprattutto delle nuove generazioni, sui temi vicini alla propria azione istituzionale, per esempio realizzando eventi culturali e divulgativi su argomenti di attualità sulla finanza sostenibile; fornendo sostegno finanziario a enti che promuovono attività di ricerca nei settori dell'economia e della finanza, del diritto, della matematica, della statistica e dell'informatica;
- la valorizzazione del proprio patrimonio storico, artistico e architettonico, anche favorendone l'accessibilità da parte del pubblico; per esempio, durante le Giornate FAI di primavera è possibile accedere agli edifici della Banca e visitare luoghi di interesse storico-artistico solitamente chiusi al pubblico;
- il sostegno di iniziative e di enti che operano per la promozione della cultura e in campo sociale; per esempio, la Banca d'Italia eroga contributi in favore di iniziative che si distin-

guono per il valore scientifico, l'interesse pubblico, il rilievo formativo o la valenza sociale.

Nelle iniziative di impegno sociale rientra anche la costituzione: (a) della Fondazione di assistenza e solidarietà (FAS), che persegue finalità assistenziali e sociali, di norma sotto forma di contributi alle spese e di promozione del volontariato nei confronti dei dipendenti, in servizio o in quiescenza, e dei loro familiari colpiti da gravi eventi dannosi; (b) della Fondazione per l'oncologia pediatrica (FOP), che sostiene finanziariamente e mediante promozione del volontariato, attività di cura, assistenza e ricerca scientifica del Policlinico Gemelli di Roma.

## 2. SOCIETÀ DELL'INCLUSIONE E SOCIETÀ DEL RISCHIO TRA COESIONE E SICUREZZA

Le emergenze e le crisi generano lesioni e fratture del sistema sociale, economico, ambientale rompendo l'equilibrio dello status quo che, per essere ripristinato, ha bisogno di una ridefinizione del quotidiano e dell'individuazione di adeguate strategie di intervento e scelte di governance.

Crisi ed emergenza non sono la stessa cosa e confonderne il significato ha conseguenze sul piano delle politiche pubbliche (Mazzotta, Preite, 2025); la crisi, infatti, è una componente che si associa a ogni stato emergenziale, ma a differenza di quest'ultimo, che è inquadrabile (sanità, ambiente, occupazione, crimine, migrazioni, denatalità ecc.), non è prevedibile nelle possibili forme della sua manifestazione (pensiamo a una crisi che assume una configurazione fortemente sociale pur partendo da questioni economiche o politiche). Il fatto che la crisi sia una componente dell'emergenza è alla base della problematicità e della limitata efficacia temporale di scelte politiche ed economiche che affrontano gli *shock* sistemici con gli strumenti dell'economia di guerra (allocazione del capitale, monetizzazione del debito, sussidi, introduzione di barriere, limitazioni ecc.); queste forme di pianificazione rappresentano strumenti di intervento che agiscono soltanto sull'emergenza e non anche sulla crisi che, invece, è aggravata da *deficit* di governance. Per superare la crisi servono strategie di

governance sia dei rischi che delle risorse che agiscono sulla creazione di fiducia verso il futuro (Mazzotta, Preite, 2025).

Qual è la conseguenza di trattare tutto come un'emergenza?

La crisi migratoria è un esempio di deficit di governance in quanto continua a essere trattata come un'emergenza.

Nel libro *Il secolo mobile* (2023), lo scrittore e giornalista Gabriele Del Grande critica la narrativa dell'emergenza che domina il dibattito attuale sull'immigrazione e spiega, attraverso il contributo dei processi storici, perché sia importante un cambiamento radicale delle politiche migratorie finalizzato all'abbattimento delle frontiere razziali e alle limitazioni di circolazione, affermando la centralità dei diritti umani e dell'inclusione. Come scrive Del Grande:

«Porre fine agli sbarchi e ai naufragi, è possibile; prima però è necessario rimuovere l'ultima invisibile linea del colore, quella dell'apartheid alla frontiera.»

Per combattere i pregiudizi e le false narrative c'è bisogno di sensibilizzare e formare sull'importanza del riconoscimento dei diritti e della dignità degli esseri umani, come presupposto imprescindibile dei valori che sono alla base di una società sostenibile.

La nostra contemporaneità è pienamente investita da un processo che produce:

«forme ipocrite di interventi di contrasto al rischio che essa stessa produce [...] tollerando forme di dissenso che servono, a seconda dei casi, a legittimare la comunicazione pubblica, oppure a modificarla di quel tanto che serve a stabilizzare il conflitto. E così facendo, la società contemporanea stabilizza e riproduce sé stessa, riaffermando forme di potere» (Longo, Preite, 2021).

Le emergenze del nostro tempo rappresentano il banco di prova per la tenuta dell'equilibrio tra diritto alla sicurezza e sfera della libertà e dei diritti, perché «*più libertà abbiamo e più sicurezza perdiamo, più sicurezza abbiamo e più libertà perdiamo*» (Bau- man, 2000).

Sul piano istituzionale, il concetto di sicurezza è utilizzato per descrivere il contenimento dei rischi a garanzia dell'ordine e del benessere sociale, dell'incolumità di persone e territori, nonché del ritorno alla normalità dopo la deviazione causata da un'emergenza (Longo, Preite, 2020, 2021), tuttavia, come afferma Luhmann (1996) "sicurezza e rischio" non sono in antitesi.

Le emergenze mettono in discussione il binomio rischio/sicurezza, perché tutte le misure orientate alla sicurezza espongono paradossalmente a ulteriori rischi (si pensi al pericolo di disintegrazione sociale derivante da una stretta securitaria irrispettosa dei diritti umani e della dignità).

Le decisioni sulla sicurezza producono rischio, in quanto, divenendo pratiche della politica, legittimano l'attivazione di misure di difesa e protezione traducendosi in strumenti di controllo generalizzato.

Le emergenze, dunque, producono e alimentano dispositivi in cui la natura del potere muta al punto di diventare fattore primario della gestione delle popolazioni, ciò che Foucault definisce «statalizzazione del biologico» (Foucault, 1998).

Affinché la democrazia non si trasformi in uno stato d'eccezione gli elementi che sono alla base del principio di coesione devono essere parte integrante della sostenibilità. Le emergenze (effettive o costruite attraverso la comunicazione mediatica) rappresentano un tratto tipico del nostro tempo, ma non vanno confuse con le crisi che, invece, richiedono un complessivo ripensamento delle strategie di lungo termine e dalle quali, peraltro, può emergere una resilienza trasformativa (Mazzotta, 2025) che crea le premesse per il mutamento e l'innovazione sociale.

### 3. RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA E RESPONSABILITÀ CIVILE D'IMPRESA

In un volume del 2013 dal titolo *Impresa responsabile e mercato civile*, l'economista Stefano Zamagni spiega perché non sia più sufficiente parlare di responsabilità sociale d'impresa e del perché l'attenzione debba essere spostata sulla responsabilità civile.

I motivi di questa evoluzione concettuale risiedono nei processi storici. La prima volta che si parla di responsabilità sociale d'impresa siamo nel 1953, quando Howard R. Bowen, considerato il padre della *Corporate Social Responsibility* (CSR), pubblica il volume *Social Responsibilities of the Businessman*, affrontando il dilemma di come le aziende possano bilanciare la ricerca del profitto con la necessità di essere responsabili verso la società, integrando valori etici nelle strategie aziendali e promuovendo il bene comune.

## BIBLIOGRAFIA

- AKTURAN U. (2018), *How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research*, in «Marketing Intelligence & Planning», vol. 36, n. 7, pp. 809-824.
- BANCA D'ITALIA (2024), *La Banca d'Italia e la sostenibilità ambientale e sociale*, <https://www.bancaditalia.it/focus/sostenibilita/impegno-sociale/index.html>.
- BAUMAN Z. (2000), *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza.
- BECKER-OLSEN K., POTUCEK S. (2013), *Greenwashing*, in «Encyclopedia of Corporate Social Responsibility», Idowu S.O., Capaldi N., Zu L., Gupta A.D. (eds), Berlin, Heidelberg, Springer, pp. 1318-1323.
- BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISORS – BEPA (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Lussemburgo, Commissione Europea, Publication Office of the European Union.
- BOCKEN N.M.P., SHORT S.W. (2016), *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities*, in «Environmental Innovation and Societal Transitions», n. 18, pp. 41-61.
- BOWEN H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.
- BOULDING K.E. (1966), *The Economics of the Coming Spaceship Earth*, in *Environmental Quality in a Growing Economy*, H. Jarrett (ed.), pp. 3-14, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- CNEL ONC (2024), *Rapporto: Cittadini stranieri in Italia. Indagine statistico-demografica*.
- DE GIOVANNI P., FOLGIERO P. (2022), *Strategies for the Circular Economy. Circular Districts and Networks*, Torino, Giappichelli.
- DEL GRANDE G. (2023), *Il secolo mobile. Storia dell'immigrazione illegale in Europa*, Milano, Mondadori.
- FOUCAULT M. (1998), *Bisogna difendere la società*, Milano, Feltrinelli.
- HULLAND J. (2020), *Conceptual review papers: Revisiting existing research to develop and refine theory*, in «Academy of Marketing Science Review», n. 10, pp. 27-35.

- ISTAT (2025), *Report reddito-condizioni di vita anno 2024*.
- LONGO M. (2012), *Il sociologo e i racconti*, Roma, Carocci.
- LONGO M., PREITE G. (2021), *Governo e immaginario delle emergenze. Una introduzione*, in «Iconocrazia», vol. 2, n. 20, pp. 5-27.
- LONGO M., PREITE G., BEVILACQUA E., LORUBBIO V. (a cura di) (2020), *Politica dell'emergenza*, Trento, Tangram Edizioni Scientifiche.
- LUHMANN N. (1996), *Sociologia del rischio*, Milano, Mondadori.
- MAINO F. (2017), *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 19-42.
- MAZZOTTA M., PREITE G. (2025), *Crisi sistemica e dinamiche della resilienza. La fiducia come forma di stabilizzazione dell'incertezza*, in corso di pubblicazione.
- NILSSON C., LEVIN T., COLDING J., SJÖBERG S., BARTHEL S. (2024), *Navigating complexity with the four pillars of social sustainability*, in «Sustainable Development», vol. 32, n. 6, pp. 5929-5947.
- POLMAN N., SLEE B., KLUVÁNKOVÁ T., DIJKSHOORN-DEKKER M., NIJNIK M., GEZIK V. (2017), *Classification of Social Innovations for Marginalised Rural Areas*, SIMRA, Brussels, European Commission, Belgium.
- SALVATORI G. (2022), *Sull'economia sociale nella dimensione globale*, editoriale in «Impresa Sociale», n. 1.
- SCHRÖEDER P., ANGGRAENI K., WEBER U. (2018), *The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals*, in «Journal of Industrial Ecology», vol. 23, n. 1, pp. 77-95.
- UNITED NATIONS (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development (Brundtland report)*, <https://digitallibrary.un.org/record/139811?v=pdf>.
- UNITED NATIONS (2024), *The Sustainable Development Goals Report (2024)*, <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>.
- ZAMAGNI S. (2005), *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*, in «Quaderni AICCON.»
- ZAMAGNI S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.
- ZAMAGNI S. (2019), *Responsabili. Come civilizzare il mercato*, Bologna, Il Mulino.

i Quaderni di

**UNASSYST**

Associazione Nazionale Executive Assistants & Office Professionals

1. M. Mazzotta, *Introduzione alla scrittura efficace professionale. Riflettere e agire sul cambiamento.*
2. M. Mazzotta, *Geometrie variabili della leadership. Significati negoziati dalla fiducia.*
3. D. Bevilacqua, M. Mazzotta, *Leadership. Oltre la trappola degli slogan.*
4. L. Ingianni, A. D'Agnolo Vallan, *Leadership e architettura del cambiamento. La variabile umana come fattore di successo.*
5. M. Mazzotta, *La leadership vissuta. Storie autentiche dal cuore dell'organizzazione.*
6. G. D'Imperio, *La leadership. I quattro pilastri della motivazione.*