

Alla ricerca della “buona impresa”. Modelli di impresa, sostenibilità e *purpose* nell’evoluzione dell’aziendalismo italiano

Giorgio Donna*, Pier Maria Ferrando†

Sommario: 1. Premessa - 2. Il profilo dei nove Gruppi - 3. Le percezioni dei nove Gruppi sui cambiamenti in tema di impresa - 4. Alcune riflessioni finali, parziali e provvisorie - Riferimenti bibliografici – Appendice.

Abstract

Nell’ambito di Impresa Progetto è stata intrapresa una ricognizione intorno ai Gruppi di interesse che nel nostro Paese svolgono in modo organizzato attività di ricerca, formazione e divulgazione sui temi dell’evoluzione delle imprese, del loro ruolo nella società e dei nuovi modelli di governo e gestione che ne conseguono. L’indagine è stata volta a rilevare da un lato il profilo, la struttura e le attività di questi Gruppi e dall’altro le loro percezioni in ordine ai cambiamenti nel modo di essere e di fare impresa, nella rappresentazione e nella trasmissione delle conoscenze sulle imprese, nell’immagine percepita delle imprese. Pur attraverso la differenziazione dei percorsi, si delinea l’emergere di un nuovo paradigma ispirato a logiche umanistiche e trasformative, alla sostenibilità ed al *purpose*, supportato da un impegno approfondito ed articolato di segmenti importanti dell’aziendalismo italiano. Di fronte a ciò non mancano nel mondo delle imprese significativi casi di apertura al cambiamento, sia pure in un contesto ancora largamente dominato da modelli e logiche di tipo tradizionale.

Keywords: firm model; change; sustainability; purpose

1. Premessa

Negli ultimi 20 anni nel nostro Paese è cresciuto l’interesse di studiosi, imprenditori e manager intorno all’evoluzione della natura delle imprese e del loro ruolo nella società ed ai nuovi modelli di governo e gestione che ne conseguono. In

* **Giorgio Donna**, già Professore ordinario di Economia aziendale presso l’Università di Torino e il Politecnico di Torino.

† **Pier Maria Ferrando**, Direttore Scientifico di Impresa Progetto, già Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l’Università degli Studi di Genova.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2026.1.1781

linea generale, tale evoluzione si muove all'insegna di logiche umanistiche e generative, e sostenibilità e *purpose* ne rappresentano i principali termini-bandiera. Anche *Impresa Progetto* ha condiviso questo interesse ed ha partecipato al dibattito ospitando diversi editoriali, contributi e riflessioni ispirati all'idea dell'impresa come attore sociale che opera per il bene comune. Una prospettiva che si pone in contrasto con la visione, esasperata dal pensiero neo-liberista, dell'impresa come entità deputata a soddisfare, in via prioritaria se non esclusiva, gli interessi economici degli azionisti.

Intorno a questo tema si sono costituiti, sia all'interno che al di fuori del mondo accademico, alcuni Gruppi di interesse che operano in modo organizzato e sistematico, e nell'ambito della Rivista è sembrato che valesse la pena di fare il punto sulla consistenza e rilevanza di tali iniziative, sui loro denominatori comuni, sulla loro capacità di promuovere una lettura nuova e condivisa del "fenomeno impresa". Tali Gruppi sono stati così oggetto di una ricognizione volta a rilevarne profilo e attività, motivazioni e finalità, percezioni avvertite circa i cambiamenti in atto.

Oggetto della ricognizione sono stati (senza pretendere di avere individuato tutti quelli meritevoli di attenzione) nove Gruppi, qui elencati in ordine alfabetico:

- ALTIS, *Graduate School of Sustainable Management* dell'Università Cattolica;
- Assobenefit;
- Fondazione Buon Lavoro;
- Fondazione OIBR - Organizzazione Italiana per il Business Reporting;
- *Graduate School of Management* del Politecnico di Milano;
- Gruppo Tematico "*Purpose driven business*" di SIMA;
- ISVI - Istituto per i Valori d'Impresa;
- *Purpose Lab* della Scuola Sant'Anna di Pisa;
- *Sustainability Makers network*.

A sette di questi Gruppi è stato somministrato un questionario articolato in due parti (cfr. l'Appendice). La prima parte del questionario, destinata ad essere compilata *desk*, prevedeva domande volte a rilevare il profilo dei Gruppi e le attività svolte. La seconda parte rappresentava invece la traccia per condurre successive interviste in *conference call* a protagonisti delle varie iniziative, con lo scopo di coglierne le percezioni circa i cambiamenti in atto¹. In due casi (quello della *Graduate School of Management* del Politecnico di Milano e quello di Assobenefit) la somministrazione non è stata possibile, per cui i questionari sono stati compilati, per quanto possibile, raccogliendo le informazioni disponibili in rete attraverso i rispettivi siti internet (<https://www.gsom.polimi.it/> e <https://assobenefit.org/>) o contenute in specifiche pubblicazioni.

In questo *report* viene dato conto dei risultati dell'indagine. Pur avendo presenti i limiti metodologici della ricognizione (incompleta identificazione dei Gruppi di interesse; acquisizione di percezioni soggettive, oltre che di osservazioni

¹ Hanno compilato la prima parte del questionario ed hanno dialogato sui temi della seconda parte (in ordine alfabetico): Michele Alessi (Fondazione Buon Lavoro); Stefania Bertolini (ISVI); Matteo Pedrini (ALTIS e *Sustainability Makers*); Andrea Piccaluga (*Purpose Lab* e Gruppo Tematico *Purpose driven business* di SIMA). Gli Autori desiderano qui ringraziarli per la loro collaborazione non formale ed i loro contributi spesso illuminanti sui temi oggetto di indagine.

sistematiche), si ritiene che quanto raccolto offra spunti di riflessione significativi e capaci di sollecitare ulteriori approfondimenti e verifiche.

2. Il profilo dei nove Gruppi

Quando, per iniziativa di chi, con quali motivazioni e finalità sono nati

Dei nove “Gruppi di interesse” oggetto della ricognizione, alcuni sono emanazione diretta o indiretta di importanti sedi universitarie, altri rappresentano accreditati *network* tematici, in altri casi ancora si tratta di Associazioni o Fondazioni frutto dell’iniziativa di singole personalità.

Di fondo, tutti si collocano, esplicitamente o implicitamente, nel solco della tradizione della Scuola italiana di Economia Aziendale che considera l’impresa non come uno strumento per il profitto ma come un “istituto” che opera nel tempo per dare risposte economicamente convenienti ai bisogni individuali e collettivi.

Il primo tra i nove Gruppi ad operare su questi temi è stato l’ISVI, nato nel 1989 per iniziativa di Giuseppe Crosti e di esponenti del mondo economico e accademico lombardo per approfondire i valori alla base della buona gestione e dell’imprenditorialità responsabile. ISVI ha promosso l’approccio all’impresa sviluppato da Vittorio Coda negli anni ’80 in Bocconi con i seminari su “Valori imprenditoriali e comportamento strategico delle imprese”, animati da Coda stesso e da Marco Vitale che hanno presidiato con tenacia e lungimiranza la tradizione scientifica e culturale della Scuola Italiana di Economia Aziendale². In particolare, l’ISVI poi ha approfondito le esperienze delle medie imprese italiane a controllo familiare, radicate nel territorio e capaci di sviluppare le relazioni con gli *stakeholder*, individuandone i tratti costitutivi e distintivi e trovando conferma all’ipotesi che la buona impresa e la buona gestione non possano prescindere da solide basi valoriali.

Le altre iniziative, nate a partire dal nuovo secolo, si sono poi ispirate più specificamente alle tematiche via via emergenti della sostenibilità e del *purpose*.

Tra queste ALTIS, il *Sustainability Makers network* e la Fondazione OIBR assumono l’impresa come un attore chiamato a integrare i problemi sociali ed ambientali, cioè le due dimensioni-chiave della sostenibilità, nelle strategie aziendali e nei processi gestionali.

- ALTIS, promossa nel 2005 su impulso di Mario Molteni (non a caso un allievo di Vittorio Coda) ed ora guidata da Matteo Pedrini, si è focalizzata prima sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) e poi sulla sostenibilità, e svolge le sue attività anche attraverso tre *spin off* dedicati: *Advisory* che fornisce servizi di consulenza, *E4Impact* che organizza MBA in paesi africani, e il *Sustainability Makers network*.
- Il *Sustainability Makers network* nasce nel 2021 come evoluzione del *CSR Managers Network* costituito da ALTIS nel 2006. Il *network* opera come rete di manager responsabili della sostenibilità o operanti in tale ambito, con un ruolo

² Una traccia significativa delle origini e dell’eredità di questo impegno è fornita in Coda e Vitale (a cura di), 2025.

di organo di rappresentanza e di promotore di aggiornamento e sviluppo professionale.

- La Fondazione OIBR, che nel 2019 ha consolidato il *Network Italiano del Business Reporting* (NIBR) nato nel 2012 su impulso di Stefano Zambon e poi anche di Alessandro Lai, si è focalizzata prima sugli *Intangibles*, e successivamente sui Report Integrati, sulla Rendicontazione non finanziaria e più in generale sulle evoluzioni del *Business Reporting*.

La *Graduate School of Management* di Polimi (GSoM), il *Purpose Lab* della Scuola Sant'Anna ed il Gruppo Tematico di SIMA (GT) sono invece iniziative legate al modello della *Purpose driven organization*.

- La GSoM, costituita nel 1979 per realizzare iniziative di formazione manageriale, da alcuni anni ha focalizzato queste attività sulla formazione di *leader* capaci di generare impatti positivi, misurabili e sostenibili, spostando il *focus* dal profitto alla creazione di valore condiviso;
- Il *Purpose Lab* dà seguito alle attività in tema di *regenerative innovation* avviate nel 2015 da Andrea Piccaluga sull'onda della Enciclica "Laudato Sì" e del suo messaggio in tema di "Ecologia Integrale", articolandole su *purpose, people, impact* e declinando il *purpose* in termini pro-sociali e rigenerativi (cfr. anche Gionfriddo et als., 2024).
- All'iniziativa di Piccaluga e di Rosangela Feola si deve poi l'attivazione nel 2021 in ambito SIMA del Gruppo Tematico "*Purpose driven business*", spazio strutturato di approfondimento, confronto e dibattito scientifico tra gli studiosi di management.

Infine, alcuni caratteri peculiari distinguono Assobenefit e la Fondazione Buon Lavoro.

- Assobenefit è stata costituita nel 2018 per iniziativa del Sen. Mauro Del Barba, che già nel 2016 aveva promosso in Italia la norma istitutiva della *Società Benefit*. L'Associazione supporta la diffusione di questa forma di impresa, vista come specificamente idonea a cambiare il modello di sviluppo economico in senso sostenibile, anche attraverso lo sviluppo e la diffusione di idonee pratiche gestionali.
- La Fondazione Buon Lavoro è stata costituita nello stesso anno da Michele Alessi, in occasione del suo ritiro dalla guida operativa dell'azienda di famiglia (Alessi SpA), per non disperdere valori e conoscenze maturati in decenni di attività imprenditoriale. La Fondazione si ispira al "paradigma della Buona Impresa", secondo cui il successo duraturo dell'impresa è il frutto di una interazione sinergica tra Capitale, Lavoro e Clienti, grazie alla quale questi *stakeholder primari* conseguono vantaggi non solo monetari e si producono benefici anche per l'intera società.

Questi Gruppi hanno generalmente un respiro nazionale ed in alcuni casi anche aperture sul piano internazionale. La Fondazione Buon Lavoro si caratterizza invece per una focalizzazione più locale, e tuttavia vale la pena di considerarla con attenzione in quanto modello potenzialmente replicabile in altri contesti territoriali, a vantaggio della diffusione del messaggio della Buona Impresa.

Compagini promotrici, governance, partnership, membership

Un rilevante tratto distintivo di tutti questi Gruppi è rappresentato dalla pluralità delle relazioni che li legano ad insiemi variegati di attori (istituzioni, enti, imprese, studiosi, manager, professionisti).

Tra i promotori di ISVI, GSoM, Fondazione OIBR e Assobenefit si ritrovano, variamente raggruppati, imprese e imprenditori, sedi universitarie e istituzioni bancarie, associazioni e fondazioni, singoli accademici, esperti e operatori.

Istituzioni, imprese, imprenditori, accademici, professionisti figurano, anche in questo caso variamente raggruppati, tra i membri (soci, partecipanti) di ISVI, *Sustainability Makers network*, Fondazione OIBR, Assobenefit, Fondazione Buon Lavoro.

Per quanto riguarda la *governance*, ISVI, *Sustainability Makers network* e Assobenefit sono dotati di un Consiglio Direttivo/di Gestione e di un Comitato Scientifico, mentre nella Fondazione OIBR opera anche un Comitato di Indirizzo: tutti organi dalla composizione variamente articolata. GSoM invece è guidata da un Consiglio di Amministrazione, da un Comitato Esecutivo e da diversi Board con competenze specifiche composti, secondo i casi, da docenti Polimi, docenti esterni e stranieri, Top Managers, esperti. La Fondazione Buona Impresa, presieduta da Michele Alessi, è dotata di un Consiglio di Amministrazione composto paritariamente da membri della famiglia Alessi e da rappresentanti della società civile.

ALTIS, *Purpose Lab* ed il GT di SIMA hanno attivato *partnership* più o meno numerose finalizzate allo svolgimento di attività di ricerca e di formazione a livello nazionale ed internazionale. Le numerose *partnership* di Assobenefit hanno invece un carattere più istituzionale. GSoM dispone di una rete di *partners* particolarmente numerosa per programmi di scambio e master congiunti.

Sono già stati ricordati i tre *spin off* generati da ALTIS per operare con attività orientate alla sostenibilità. Accanto a *Purpose Lab* è nato invece Lab11, che accompagna i percorsi di imprese che operano in contesti competitivi e in rapida evoluzione facendo leva sull'innovazione aperta e sull'orientamento al *purpose*. La Fondazione Buona Impresa si avvale infine della collaborazione tecnica di Good Point srl, *Società Benefit* che fornisce servizi di accompagnamento e sviluppo per imprese ed iniziative a vocazione sociale.

Sustainability Makers network e la Fondazione OIBR vantano importanti *membership* a livello internazionale in organismi impegnati sui fronti della sostenibilità e del *Business Reporting*: nel caso di *Sustainability Makers network* si tratta di WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) e EASP (*European Association of Sustainability Practitioners*); nel caso della Fondazione OIBR, di IIRC (*International Integrated Reporting Council*), GRI (*Global Reporting Initiative*), SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), WICI *Global Network*, <IR> *Council* (facente capo a sua volta alla *Value Reporting Foundation*); la Fondazione Buon Lavoro è socia di ISVI e aderisce ad ASVIS.

Anche scontando la possibilità che alcune di queste partecipazioni e relazioni abbiamo un carattere solo formale, rimane tuttavia la realtà di una vasta rete di istituzioni, imprese, studiosi, operatori da cui questi Gruppi possono intercettare

stimoli, esigenze, conoscenze emergenti e su cui questi Gruppi possono a loro volta riversare i risultati delle loro attività.

Attività svolte

I nove Gruppi indagati sono generalmente impegnati in una pluralità di attività che vanno dalla ricerca alla formazione, all'aggiornamento professionale ed alla divulgazione scientifica e culturale. Tali attività sono talora giocate intorno alla proposta di nuovi modelli di impresa e di strumenti gestionali innovativi. Senza entrare nel dettaglio e senza pretese di esaustività vale la pena di segnalarne alcune a titolo esemplificativo.

Le attività di ricerca e la partecipazione al dibattito scientifico hanno portato alla realizzazione:

- di *paper* come quelli frutto delle attività di ALTIS e di *Purpose Lab*, pubblicati su riviste scientifiche;
- di simposi come "*From Purpose to Impact*" per il Convegno EURAM del 2024 e "*Purpose-driven Strategic Renewal*" per il convegno Academy of Management dello stesso anno, gestiti da *Purpose Lab*;
- di *track* come "*Purpose-driven Businesses*" nel convegno Sinergie-Sima del 2025 e di *Special Issue* come *Imagining a better world: how are companies transforming capitalism?* per Sinergie (n.1/2025), da parte del Gruppo Tematico SIMA;
- dell'Osservatorio *Purpose in Action* della GSoM.

Nell'ambito della formazione, ALTIS, GSoM, *Purpose Lab* propongono Master di tipo tradizionale ma anche iniziative più innovative e specializzate, a carattere divulgativo e di aggiornamento, come per esempio:

- il corso Executive "Professione sostenibilità" di ALTIS;
- le Summer School e l'Eduseries "Purpose in Action" (interventi divulgativi brevi, accessibili gratuitamente on line) della GSoM;
- la Seasonal School "Management of Innovation and Common Good", a carattere intensivo e interdisciplinare, e gli incontri di tipo laboratoriale sulle buone pratiche del *purpose*, di prossima attivazione, del *Purpose Lab*.

Accanto a queste iniziative meritano poi di essere ricordate quelle finalizzate a diffondere una più appropriata cultura di impresa presso i più giovani, in particolare gli studenti delle Scuole Medie Superiori, come il PCTO (Progetto Competenze Trasversali e Orientamento) progettato da ISVI e, da parte della Fondazione Buon Lavoro, un PCTO, il *business game* BIG (Buona Impresa Game) e cicli di incontri con testimonianze imprenditoriali.

Tra le attività di sviluppo e aggiornamento professionale si possono ricordare:

- i Webinar ed i Quaderni di aggiornamento professionale e normativo realizzati da Sustainability Makers e dalla Fondazione OIBR;
- i volumi finalizzati a sistematizzare problemi e buone pratiche gestionali come "Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale. Piani, processi, protagonisti", curato da M.Pedrini per il Sustainability Makers network. (Pedrini, 2026).

Tra le attività di divulgazione si possono ricordare:

- le raccolte di storie di “buone imprese”, come per esempio per ISVI “Il Segreto Italiano”, curato da Vittorio Coda (2023) e per il Sant’Anna “La Buona Impresa”, e “La Buona Impresa Innova!” entrambi curati da V.Cucino, A.Di Minin, L.Ferrucci, A.Piccaluga (2021 e 2026);
- le interviste a imprenditori e manager aventi per oggetto valori, buone pratiche, buona gestione come quelli raccolti da ISVI e rese disponibili in una apposita library;
- eventi come il Purpose Day organizzato dalla GSoM ed il Purpose Forum organizzato dal Purpose Lab del Sant’Anna.
- In tema di nuovi modelli di impresa e di strumenti gestionali innovativi va infine ricordato che:
- l’impegno di Assobenefit è finalizzato alla promozione ed alla diffusione della Società Benefit;
- la Fondazione Buon Lavoro ha formalizzato il suo paradigma di riferimento nel “Manifesto della Buona Impresa”; (<https://assobenefit.org/>)
- l’attività della Fondazione OIBR è legata alla evoluzione ed alla prassi del Business Reporting;
- la Fondazione Buon Lavoro ha elaborato uno Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa (SABI), che risulta essere il secondo strumento più usato dalle Società Benefit ai fini dei loro obblighi istituzionali; (<https://labuonaimpresa.it/lautovalutazione/>)
- GSoM, Purpose Lab ed il Gruppo Tematico di SIMA sviluppano i temi della Purpose driven Organization; in particolare GSoM realizza annualmente un Osservatorio Purpose in Action giunto ormai alla terza edizione.

3. Le percezioni dei nove Gruppi sui cambiamenti in tema di impresa.

La seconda parte del questionario utilizzato per la ricognizione riguardava, come già ricordato, le percezioni avvertite dai diversi Gruppi, attraverso la loro attività, in ordine ad importanti questioni legate ai cambiamenti in atto.

Cambiamenti percepiti nel modo di essere e di fare impresa

Nel modo di concepire e di fare impresa, sia pure in un contesto largamente dominato da modelli e logiche tradizionali, vengono segnalate aperture al cambiamento significative che tuttavia si manifestano con intensità e modalità fortemente differenziate. Queste aperture riguardano in primo luogo le grandi imprese, anche perché sottoposte a più incisive regole di trasparenza, ma si possono riscontrare anche in imprese a controllo familiare (in particolare in presenza di una solida base valoriale e di un forte orientamento a tramandare l’impresa alle generazioni successive), in *start-up* con forte sensibilità all’impatto sociale, ed anche in imprese a controllo finanziario nei casi in cui l’attenzione alla sostenibilità rappresenti una componente importante della cultura degli operatori di *private equity*.

A proposito dei fattori di spinta in direzione di queste aperture si osserva che le normative sociali ed ambientali possono rappresentare una leva utile per innescare il cambiamento, ma che tuttavia il vero salto di qualità si registra quando il cambiamento è funzionale alla ricerca del vantaggio competitivo. In altri termini, quando l'impatto sociale e/o ambientale diventa una variabile qualificante del modello di business e della strategia dell'impresa.

Peraltro, sulla velocità e sulla "cifra" del cambiamento intervengono anche elementi di freno sia interni che esterni alle imprese:

- tra i primi, si possono ricordare da un lato la resistenza a mettere in discussione logiche e culture consolidate (come quelle della gerarchia, della chiusura del capitale, della dominanza del profitto di breve termine), e dall'altro la tendenza a considerare sostenibilità e *purpose* come generatori di costi piuttosto che di opportunità di profitto;
- tra i secondi, si può rilevare il persistere di un atteggiamento prevalentemente passivo dei soggetti associativi e istituzionali (come ad esempio Confindustria e Assonime), ancora molto timidi nel sollecitare i processi di cambiamento e nei fatti prevalentemente ancorati a modelli e logiche tradizionali.

Come conseguenza di tutto questo, nei percorsi evolutivi delle imprese si registra la compresenza di casi di cambiamento radicale e di aggiornamento "illuminato", di adattamento graduale e di lento slittamento delle logiche e delle modalità di gestione, ma anche di manovre di *green* e di *purpose washing*.

Cambiamenti percepiti nella rappresentazione e nella trasmissione delle conoscenze sulle imprese

Le interviste segnalano una generale convinzione che le logiche e i modelli di impresa emergenti impongano rilevanti cambiamenti anche nei contenuti e nelle modalità di formazione sulle tematiche d'impresa.

È pur vero che nelle nostre Università è normale il tradizionale riferimento all'impresa intesa come istituto sociale finalizzato a creare valore per tutti gli *stakeholder*, ma tale principio rischia di rimanere un messaggio astratto, stante la dominanza che poi assume la trasmissione di tecniche e metodi gestionali improntati alla ricerca dell'efficienza economica e della generazione di profitto. Di conseguenza, passano in secondo piano concetti-chiave come quelli di *purpose-driven business*, di innovazione rigenerativa, di creazione di valore condiviso, che andrebbero invece trasmessi e discussi anche con l'ausilio di casi aziendali e di esperienze imprenditoriali emblematiche.

A maggior ragione queste attenzioni andrebbero adottate nei corsi di laurea diversi da quelli baricentrati sui temi dell'economia aziendale e del management, come ad esempio quelli di ingegneria, di giurisprudenza e scienze politiche, di agraria, ecc.

Cambiamenti percepiti nell'immagine delle imprese

Quanto circostanziato induce a ritenere che si manifesti una insidiosa divaricazione nell'immagine pubblica dell'impresa: mentre da un lato la comunicazione di origine accademica e professionale sottolinea diffusamente l'esigenza di una evoluzione verso un modello d'impresa improntato a generare

valore economico e sociale, e ad integrare sostenibilità e *purpose* nelle strategie aziendali, dall'altro la comunicazione pubblica continua a essere concentrata sui risultati economici e finanziari (dinamica dei fatturati e degli utili; emissione di capitale e di obbligazioni) o su fatti di attualità capaci di colpire l'attenzione dell'opinione pubblica (fusioni e acquisizioni, scalate ostili, crisi aziendali con connessi licenziamenti, ecc.). E quando si raccontano casi aziendali di cambiamento "virtuoso", questi vengono trasmessi come eccezioni generate da un atteggiamento imprenditoriale caratterizzato da una spiccata sensibilità sociale, piuttosto che come esempi di un nuovo modo di fare impresa di cui la sostenibilità costituisce un ingrediente-chiave di competitività.

La conseguenza è che nel senso comune le imprese per lo più continuano ad essere percepite come "macchine per fare soldi", che operano a vantaggio primario degli azionisti e dei vertici manageriali anche a costo di estrarre valore dal lavoro, dai territori e dall'ambiente, e che modi diversi di fare impresa siano visti come esperienze eccezionali e difficilmente ripetibili (ah! Quando c'era Adriano....).

4. Alcune riflessioni finali, parziali e provvisorie

La ricognizione di cui si sono riferiti i risultati essenziali restituisce un quadro aperto e variegato, in cui ipotesi teoriche ed esperienze aziendali innovative sembrano tuttora maturare non senza fatica.

Tra imprese famigliari "illuminate" e Società Benefit, tra orientamento alla sostenibilità ed al *purpose*, si possono cogliere i possibili tratti di una impresa:

- che opera, per rispondere ai bisogni individuali e collettivi, in termini non solo economicamente ma anche socialmente convenienti;
- guidata da una leadership dai caratteri umanistici, che riconosce il valore delle persone (il famoso capitale umano) e offre loro ambiti di crescita e realizzazione, ben al di là di un congruo compenso economico;
- caratterizzata da una forte anima innovativa e trasformativa, ponendosi come attore sociale capace di generare valore e diffondere valori positivi.

In queste direzioni, segmenti importanti dell'aziendalismo italiano manifestano indubbiamente un impegno approfondito ed articolato di spinta al cambiamento. Tuttavia, occorre fare i conti con la resistenza delle logiche e dei modelli tradizionali, che possono indurre anche chi coglie i limiti del vecchio modello di capitalismo a pensare che il problema consista semplicemente nel mitigarne gli impatti negativi invece che nel cambiare paradigma.

In ordine ai percorsi di cambiamento sperimentati dalle imprese, dalla ricognizione emergono problemi nella pratica della sostenibilità e del *purpose* legati:

- al passaggio da una dimensione comunicativa ad una operativa e trasformativa;
- alla necessaria integrazione delle logiche della sostenibilità e del *purpose* nei processi gestionali;
- alle metriche disponibili per la valutazione degli impatti e della creazione di valore condiviso;
- alla diffusione di una cultura e di competenze coerenti;

- alle possibili tensioni tra interpretazioni ed attese degli stakeholder interni ed esterni;
- alle possibili tensioni tra istanze valoriali ed esigenze di pragmatismo, tra obiettivi economici e finalità sociali ed ambientali.

Va anche rilevato che la ricognizione effettuata non ha potuto più di tanto esplorare questioni che meriterebbero un ben maggiore approfondimento, quali per esempio:

- il ruolo del "Soggetto Economico" nel determinare l'orientamento alla sostenibilità ed al *purpose*, nell'assicurarne la trasparenza, nel garantire un rapporto equilibrato con e tra gli stakeholder. In altri termini: chi e a quali condizioni può giocare credibilmente e a tutto campo nel sistema aziendale il ruolo di owner del cambiamento?
- la possibile architettura di una governance capace di pilotare l'impresa lungo percorsi di sviluppo e di creazione di valore condiviso. In altri termini: come articolare ed integrare efficacemente le responsabilità per i risultati economici, sociali ed ambientali?
- In che modo *purpose* individuali e *purpose* organizzativi si incontrano/scontrano/combinano negli strati profondi dell'organizzazione?
- quali supporti a livello di sistema in termini di consenso, di policy e di norme abilitanti possono essere attivati per promuovere la diffusione dei nuovi modelli e delle nuove logiche?

In definitiva, occorre combattere il pericolo che quello della sostenibilità e del *purpose* finisca per rimanere un tema condiviso da una élite intellettuale e culturale ma ostacolato, nella pratica, dalla difficoltà a superare modelli e logiche tradizionali ancora ampiamente diffusi e dall'assenza di adeguati supporti a livello di sistema.

Da questo punto di vista, è auspicio di chi scrive che la ricognizione qui presentata dia ulteriore impulso, alla comunità che si occupa di questi temi, a rafforzare la propria visibilità ed a intensificare-occasioni e momenti di dialogo e collaborazione.

Riferimenti bibliografici

Coda, V., (a cura di), (2023). *Il segreto italiano*. Treccani. Torino.

Cucino, V., Di Minin, A., Ferrucci, L., & Piccaluga, A. (a cura di) (2021). *La buona impresa*. Il Sole 24 Ore. Milano.

Cucino, V., Di Minin, A., Ferrucci, L., & Piccaluga, A. (a cura di), (2026). *La Buona Impresa Innova!* Pacini editore. Ospedaletto (Pisa).

Gionfriddo, G., Cucino, V., Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2024). *Purpose, Persone ed Impatto: per una Innovazione Rigenerativa*. *Impresa Progetto*, n.2.

Pedrini, M. (2026). *Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale. Piani, processi e protagonisti*. Giappichelli. Torino.

Vitale, M., & Coda, V., (a cura di), 2025. *Pensiero e approccio strategico*. Guerini Next. Milano.

Appendice

Ricognizione su modelli di impresa, sostenibilità e *purpose* nell'evoluzione dell'aziendalismo italiano - Questionario

Prima parte (da compilare *desk*)

- A) Denominazione dell'iniziativa
- B) Soggetto promotore, membri, partner, governance dell'iniziativa
- C) Data di costituzione del soggetto promotore/di avvio dell'iniziativa
- D) Attività svolte e in corso di svolgimento
- E) Determinanti occasionali dell'iniziativa

Seconda parte (da fare oggetto di una intervista "a distanza")

- F) Finalità e motivazioni di fondo del soggetto promotore/dell'iniziativa, per es:
 - documentare l'evoluzione delle conoscenze in tema di impresa a valle della crisi del modello neoliberista, e diffonderne (attraverso quali iniziative?) i risultati (quali paradigmi, modelli, narrazioni?)
 - documentare i cambiamenti in atto nelle imprese, nei loro rapporti con l'ambiente e nel loro ruolo nella società (quali gli aspetti più significativi?) concorrendo allo sviluppo delle conoscenze sull'impresa e sulle imprese
 - promuovere/favorire il cambiamento nelle imprese, nei loro rapporti con l'ambiente e nel loro ruolo nella società (quali cambiamenti? attraverso quali iniziative?)
- G) Eventuali assunzioni (principi, paradigmi, modelli) in tema di natura e fini delle imprese e del ruolo, esercitato o auspicato, da loro svolto nella società, implicitamente o esplicitamente alla base dell'iniziativa
- H) Risultati perseguiti e risultati raggiunti attraverso le attività svolte e in corso di svolgimento nell'ambito dell'iniziativa
- I) Cambiamenti, colti attraverso le attività svolte, nelle imprese, nei loro rapporti con l'ambiente e nel loro ruolo nella società
- L) Cambiamenti, colti attraverso le attività svolte, nel modo di comunicare le conoscenze in tema di impresa da parte delle Università, delle Business School, dei consulenti, dei *media*
- M) Cambiamenti colti, attraverso le attività svolte, nell'immagine dell'impresa che viene comunicata, insegnata, narrata, percepita

N.B. Indicare/allegare eventuali documenti, in formato elettronico o cartaceo, utili per rispondere alle domande del questionario.