

[L'impresa che vogliamo] Purpose, Persone ed Impatto: per una Innovazione Rigenerativa

Gianluca Gionfriddo*, Valentina Cucino[†], Martina Tafuro[‡],
Andrea Piccaluga[§]

Sommario: 1. Introduzione – 2. Se non è pro-sociale, non è *Purpose*. – 3. *People*: lavorare bene, per il bene comune. - 4. *Impact*: misurare per determinare il cambiamento. - 5. Prospettive future. - Bibliografia

Abstract

A partire dai temi del Manifesto “L'impresa che vogliamo”, il gruppo Regenerative Innovation della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa riflette sui principi di una innovazione generativa che integri (1) l'adozione di un *purpose* pro-sociale, (2) la valorizzazione delle persone e (3) la generazione di impatto positivo. Illustrando le linee di attività in ambito di ricerca, formazione e terza missione, il gruppo discute come le imprese possano superare il paradigma della massimizzazione del profitto per contribuire al bene comune. In conclusione, sono trattate le prospettive future di impegno del gruppo, e più in generale del filone di ricerca della *Regenerative Innovation*.

Keywords: *purpose*; persone, impatto, innovazione rigenerativa.

* **Gianluca Gionfriddo**, è Assegnista di ricerca in Innovation Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Email: g.gionfriddo@santannapisa.it

[†] **Valentina Cucino**, è Professoressa Associata in Innovation Management presso l'Università LUMSA. Email: v.cucino@lumsa.it

[‡] **Martina Tafuro**, è Dottoranda in Innovation Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Email: m.tafuro@santannapisa.it

[§] **Andrea Piccaluga**, è Professore Ordinario in Innovation Management presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. Email: a.piccaluga@santannapisa.it

1. Introduzione

“In ogni discussione riguardante un’iniziativa imprenditoriale si dovrebbe porre una serie di domande, per poter discernere se porterà ad un vero sviluppo integrale: Per quale scopo? Per quale motivo? Dove? Quando? In che modo? A chi è diretto? Quali sono i rischi? A quale costo? Chi paga le spese e come lo farà? In questo esame ci sono questioni che devono avere la priorità” (Papa Francesco, 2015, §185).

Nel 2025 ricorrerà il decimo anniversario dalla pubblicazione dell’enciclica *Laudato Si’* (LS), un testo che ha influenzato il dibattito pubblico, politico e scientifico in merito alla sopravvivenza e prosperità della specie umana - e più in generale della vita - sul nostro pianeta. Grazie alla LS molte persone hanno iniziato a prendere piena coscienza delle connessioni esistenti tra crisi ambientale e crisi sociale. Ed è dalla LS che vorremmo partire, accogliendo l’invito a contribuire al dibattito in corso sulla Rivista *Impresa Progetto* intorno al manifesto “L’impresa che vogliamo” (Caselli et al., 2024), per presentare il percorso compiuto dal gruppo di ricerca *Regenerative Innovation* dell’Istituto di Management della Scuola Superiore Sant’Anna di Pisa, nato proprio successivamente alla pubblicazione della LS. L’obiettivo è quello di testimoniare e raccontare - anche a beneficio di studenti, manager e colleghi - un’esperienza in merito alla quale siamo interessati a ricevere feedback e avviare nuove collaborazioni.

La LS ha influenzato gli interessi di ricerca del gruppo di Innovation Management coordinato da Andrea Piccaluga che da tempo si occupa di gestione della Ricerca & Sviluppo (R&S), innovazione aperta e trasferimento tecnologico dalle università alle imprese. La LS ha infatti fatto scattare il desiderio di rispondere alla chiamata ad esaminare le *questioni prioritarie* sulle ragioni di esistenza delle imprese e sul loro possibile contributo al bene comune. Scritto insieme a Fra Marco Asselle, il volume *Sorella Economia* (Asselle e Piccaluga, 2019) è stato il primo contributo del gruppo sul tema di una nuova economia, alla quale le imprese guidate da un *purpose* possano contribuire. Il libro rappresenta un tentativo di discussione e concretizzazione di alcuni concetti chiave della LS tramite la descrizione di pratiche manageriali e casi aziendali.

La pubblicazione del libro e la costituzione di un primo nucleo di ricerca ha sorprendentemente attratto un buon numero di giovani studenti e ricercatori interessati al tema dell’innovazione rigenerativa. In piena sintonia con i principi del manifesto *L’impresa che vogliamo* (Caselli et al., 2024), senza pretese di esaustività, proveremo a soffermarci su come il gruppo di *Innovazione Rigenerativa* esplora la possibilità di un superamento del paradigma della massimizzazione del profitto per abbracciare invece un *purpose* connotato da una natura pro-sociale, attraverso il quale le imprese possano generare prosperità sociale, ambientale ed economica. Di fatto, descrivendo i nostri progetti, proviamo anche a raccontare come la pensiamo, illustrando alcuni risultati delle nostre ricerche.

Va innanzitutto evidenziata la ferma volontà del gruppo di ricerca di coltivare il filone dell’innovazione rigenerativa mantenendo un forte legame tra teoria e pratica. Nel cercare di contribuire a tutte e tre le missioni dell’università – ricerca, formazione e terza missione/impatto – l’agenda dei progetti del gruppo è stata spesso ispirata

proprio da attività di terza missione, ovvero da progetti nati dall'interazione con imprese e organizzazioni non profit, forti del convincimento che per costruire una "economia diversa" sia necessaria anche una "ricerca diversa", è nostro obiettivo provare a portare un contributo originale anche da questo punto di vista.

Nella tabella 1 descriviamo i tre principali ambiti di interesse attualmente trattati dal gruppo - *Purpose, People, Impact* - illustrandone le principali caratteristiche, gli obiettivi ed alcune linee di attività. Successivamente, come anticipato, descriveremo alcuni progetti scientifici, formativi e di terza missione per ognuno dei tre ambiti.

Tabella n. 1 - Il filone dell'innovazione rigenerativa presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

Ambiti di interesse	Purpose	People	Impact
Descrizione	L'ambito <i>Purpose</i> si occupa di approfondire come imprese e organizzazioni possano adottare uno scopo generativo, orientato al bene comune, diverso dalla visione tradizionale del business, unicamente orientata al profitto.	L'ambito <i>People</i> si occupa di studiare strategie che pongano al centro la persona ed il suo sviluppo integrale all'interno ed all'esterno delle organizzazioni, incentrandosi particolarmente sulla valorizzazione delle fragilità, del benessere aziendale, l'eliminazione delle discriminazioni, disuguaglianze sociali e differenze di genere.	L'ambito <i>Impact</i> si occupa di rappresentare e valutare gli effetti di breve e lungo termine delle attività umane sulle comunità, sulla società e sull'ambiente circostante. L'analisi si concentra sull'impatto di diverse attività, come le pratiche aziendali e le nuove tecnologie, su benessere sociale, uguaglianza e giustizia sociale di persone e comunità.
Obiettivo	L'obiettivo principale di questo ambito è di favorire la crescita di organizzazioni purpose-driven, capaci di generare crescita inclusiva, sostenibile ed equa.	L'obiettivo principale di questo ambito è quello di valorizzare la persona ed il suo pieno sviluppo tramite la condivisione di valori e visioni di una società rigenerativa.	L'obiettivo principale di questo ambito è quello di misurare e rappresentare l'impatto di soluzioni di innovazione generativa per affrontare le sfide sociali, ambientali ed economiche.
Linee di attività	Natura, definizione e implementazione del purpose. Formazione su organizzazioni ibride e purpose-driven. Strategie per diventare imprese purpose-driven. Misurazione del purpose.	Strategie di sviluppo umano integrale nelle organizzazioni. Analisi del disagio sociale e delle povertà nei territori. Innovazione legata a situazioni di fragilità. Formazione su compliance in materia di sostenibilità sociale e piani strategici di Gender Equality.	Creazione di modelli qualitativi per la valutazione dell'impatto sociale. Strategie per azioni ad alto impatto sociale. Formazione su metodologie di valutazione e massimizzazione dell'impatto sociale.

Fonte: ns. elaborazione

2. Se non è pro-sociale, non è *Purpose*

Nella letteratura economico-manageriale si parla sempre più spesso di *purpose*, ma con accezioni piuttosto diverse tra loro. Frequentemente il termine viene tradotto in italiano con “obiettivo”, “scopo”, “fine”; più raramente sono utilizzati i termini di “proposito”, “perché”, “motivo”, “ragione di esistenza”. Al di là della traduzione letterale, riflettere di *purpose aziendale* significa provare a rispondere alla domanda generale sul “perché esistono le imprese” ed alla domanda particolare sul “perché esiste una specifica impresa”. Rispetto alla prima domanda, sosteniamo con convinzione che la ragione di esistenza del business debba essere quella di “risolvere in modo proficuo i problemi delle persone e del pianeta” (Mayer, 2021, p. 889). Ci riferiamo quindi ad un approccio che consenta alle imprese di generare un impatto positivo sia all’interno delle organizzazioni stesse, sia nel più ampio ecosistema di cui le imprese fanno parte, adottando una prospettiva *duty-based* (George et al., 2023; Mayer, 2021; Cucino et al., 2023a; Gionfriddo, 2024).

Dal punto di vista della ricerca scientifica, abbiamo fin dall’inizio provato a delineare le caratteristiche e le dinamiche delle imprese *purpose-driven* capaci di contribuire al bene comune (Gionfriddo et al., 2021), sia con un lavoro di revisione dell’abbondante e variegata letteratura sul *purpose*, che entrando in contatto con tante imprese per le quali il *purpose* emerge da un insieme più ampio di valori condivisi ed aspettative della società (Tafuro e Piccaluga, 2023)¹.

Nell’ambito di questo tipo di attività abbiamo contribuito alla creazione del gruppo tematico sul *purpose* all’interno della Società Italiana di Management² e alla promozione di una special issue su *Sinergie Journal of Management* concepita all’interno di tale gruppo³. In questa special issue verrà pubblicato un articolo che prova a fare il punto sul dibattito in corso tra tante definizioni e concetti diversi e propone una definizione chiara e dettagliata di cosa intendiamo per *Purpose-Driven Businesses* (PDB) (Cucino et al., 2025). Secondo la nostra interpretazione, le imprese *purpose-driven* presentano le seguenti caratteristiche:

- hanno un forte orientamento sociale, considerato non come un sacrificio o un costo aggiuntivo, ma come una parte integrante della loro attività complessiva. Non un’azione separata, ma una scelta strategica fondamentale;
- sono guidate da un approccio gestionale basato sulla dignità della persona, posta al centro dell’attività aziendale;
- sono fonte di ispirazione per altre imprese, promuovendo pratiche sostenibili e inclusive;

¹ Un’impresa *purpose-driven* che ben esemplifica l’approccio pro-sociale è il gruppo Loccioni, che è stata per noi fonte di ispirazione nello studio e concettualizzazione del *purpose*. Il fondatore del gruppo, Enrico Loccioni, spesso afferma che “la Loccioni cerca sempre di lasciare un po’ meglio di come ha trovato. Cerchiamo problemi da risolvere, creiamo lavoro da affidare alle persone. Infatti, da questa terra non ci portiamo via niente, siamo usufruttuari”.

²<https://societaitalianamanagement.it/portfolio-item/purpose-driven-businesses/>

³<https://www.sijm.it/wp-content/uploads/2023/08/CPF-Imagining-a-better-world-how-are-companies-transforming-capitalism.pdf>

- sono costituite fin dall'inizio con uno scopo specifico (*profit for purpose*), oppure identificano e sviluppano il loro purpose lungo il percorso di crescita (*profit with purpose*).

In generale, sosteniamo che le imprese *purpose-driven* siano mosse dal desiderio di generare un impatto positivo che va oltre il semplice profitto finanziario. Per riuscirci, possono ad esempio adottare il paradigma della creazione di valore condiviso (Porter e Kramer, 2011), operando quindi con modelli di business che creano congiuntamente valore sociale per le comunità e le persone, valore ambientale per il pianeta, oltre che valore economico per l'impresa. Frequentemente, la creazione di valore condiviso è conseguenza dell'adozione di un purpose pro-sociale, come abbiamo provato a descrivere in un recente articolo scientifico sul caso Enel che descrive i benefici sociali ed ambientali di pratiche di innovazione aperta implementate per creare valore condiviso negli impianti industriali gestiti dall'impresa (Gionfriddo e Piccaluga, 2023).

Sempre in relazione alla definizione del concetto di purpose, in un altro contributo scientifico abbiamo proposto un quadro concettuale che descrive e collega gli antecedenti del purpose aziendale a livello individuale, le decisioni organizzative guidate dal purpose e gli impatti sul bene comune (Tafuro e Piccaluga, 2023). In particolare, questa revisione di letteratura sistemica mette in evidenza l'importanza (1) dello scopo personale della leadership, (2) del mindset visionario e (3) della pianificazione strategica orientata al purpose come antecedenti di strategie purpose-driven.

Proprio perché il nostro gruppo di ricerca sottolinea l'importanza di tali antecedenti, incluse le profonde motivazioni prosociali che caratterizzano gli imprenditori, rilevante è l'analisi delle dinamiche legate allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale. In particolare, abbiamo analizzato 16 casi di start-up con un forte orientamento al bene comune investigandone gli antecedenti alla creazione di imprese *purpose-driven* (Cucino et al., 2021). Nel volume che comprende tali casi, dal titolo *La Buona Impresa*, vengono analizzate le caratteristiche dei giovani imprenditori che hanno avviato queste 16 nuove startup sottolineandone (1) le capacità relazionali e di creazione di rete, (2) le capacità manageriali nel perseguire un equilibrio economico-finanziario, (3) l'attenzione alla fragilità come elemento da valorizzare.

Nella letteratura aziendale è riconosciuta l'importanza delle relazioni sociali come strumento cruciale per il raggiungimento delle performance competitive da parte di diverse tipologie di imprese. In linea con questa visione, un altro aspetto cruciale che il nostro gruppo vuole sottolineare nell'ambito dell'imprenditorialità *purpose-driven* è la capacità di queste imprese di creare relazioni stabili e durature con gli stakeholder. Più in dettaglio, in uno studio quantitativo su 383 piccole e medie imprese, le nostre ricerche hanno dimostrato come le imprese orientate al *purpose* presentino un elevato livello di integrazione sociale, con legami forti e duraturi con i propri interlocutori (Cucino et al., 2023b).

Nella consapevolezza che "per dare una aggiustatina al capitalismo" sia necessario che anche le imprese di grandi dimensioni trasformino le loro strategie (Gionfriddo e

Di Minin, 2020) parallelamente allo studio del purpose in startup, abbiamo focalizzato l'interesse anche su aziende caratterizzate da strutture di governance più consolidate (Gionfriddo e Piccaluga, 2024a). In un recente studio quantitativo abbiamo analizzato 580 imprese europee quotate in borsa per capire quali fossero le caratteristiche personali dei consigli di amministrazione che influenzassero positivamente l'adozione di un purpose pro-sociale (Collevocchio e Gionfriddo, 2023). Abbiamo scoperto che la diversità di genere, la diversità di età, la capacità di coltivare una rete con i dipendenti e la presenza di amministratori altamente qualificati all'interno del consiglio di amministrazione sono fattori chiave per facilitare l'adozione di strategie purpose-driven che contribuiscono al bene comune.

Maturando nel tempo una maggiore conoscenza circa la definizione e abilitazione del purpose, il gruppo di ricerca si è quindi concentrato sugli effetti dell'adozione di un purpose pro-sociale all'interno ed oltre i confini dell'organizzazione. Ad esempio, al fine di esplorare il fenomeno della "contaminazione positiva" del purpose, abbiamo recentemente condotto uno studio qualitativo su 36 imprese che hanno interagito a vario titolo – come fornitori, clienti, consulenti o collaboratori - con quattro imprese *purpose-driven*. Dall'osservazione delle relazioni e scambi di informazione, abbiamo rilevato che le pratiche purpose-driven sono trasmesse tramite processi di contaminazione abilitati da specifici fattori di contagio, e che esistono particolari dinamiche di diffusione del purpose facilitate dalla frequentazione di buone pratiche altrui (Tafuro e Piccaluga, 2024).

Sul fronte della formazione, presso la Scuola Sant'Anna viene offerto un corso su *Gestione dell'innovazione e bene comune* destinato a studenti delle lauree triennali e magistrali e viene organizzata da quattro anni una *Seasonal School*, della durata di una settimana, su *Management of Innovation and Common Good*⁴ che è solitamente frequentata da una ventina di giovani provenienti dall'Italia ed all'estero. La Seasonal School è stata pensata come testimonianza fortemente interdisciplinare, dove gli studenti possano entrare in contatto con realtà imprenditoriali e organizzazioni non profit che hanno lanciato iniziative di vario genere volte a creare valore per la società nel suo complesso. Va inoltre ricordato che la prima istituzione a chiedere un corso sui temi trattati nel volume *Sorella Economia* è stata l'Università di Camerino, che per diversi anni ha coinvolto studenti del primo anno dei corsi universitari in discipline diverse in un ciclo di seminari chiamato *Gestione dell'Innovazione e del Bene Comune*⁵.

3. *People*: lavorare bene, per il bene comune

È opinione ampiamente condivisa che il purpose di una organizzazione sia adeguatamente connesso con il purpose personale di chi ci lavora. Nel loro ultimo libro, Cardona e Rey (2022) sostengono appunto come il successo di una strategia purpose-driven dipenda da quanto questa sia condivisa ed interiorizzata dalle persone che la devono implementare. Anche noi reputiamo che le persone, e l'ascolto

⁴ <https://www.santannapisa.it/it/seasonalschool/management-of-innovation-and-common-good>

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=Azeem5mK9x8>

dei loro bisogni, aspettative e desideri di realizzazione, siano cruciali per la buona gestione di una organizzazione. È per questo che l'ambito di interesse people, nel filone della Regenerative Innovation, è presto emerso come una naturale conseguenza della necessità di mettere la persona al centro di ogni strategia orientata al bene comune.

Nel sito [sorellaeconomia.it](https://www.sorellaeconomia.it)⁶, sviluppato a seguito della pubblicazione dell'omonimo libro con lo scopo di dare vita ad un network di persone e istituzioni attive sul tema, sono descritti i casi di imprese come Quid, Loccioni e Aboca, realtà imprenditoriali accomunate dalla capacità di valorizzare le persone, sia in termini di talento professionale che di attenzione alle loro fragilità, spesso con una forte attenzione al territorio. A tal proposito, in un recente studio (Gionfriddo et al., 2024), abbiamo approfondito tramite studio qualitativo di tipo longitudinale come questo tipo di imprese, definite ibride dalla letteratura economico-manageriale per la loro capacità di perseguire contemporaneamente una logica sociale di valorizzazione delle persone insieme ad una logica economica di mercato, siano particolarmente virtuose nel contribuire a processi di sviluppo regionale, grazie proprio all'importanza che attribuiscono alle persone ed ai loro territori.

In questo campo sono diverse anche le collaborazioni scientifiche sviluppate negli anni. Il Progetto di Interesse Nazionale (PRIN) intitolato *The Contribution of Humane Entrepreneurship and Purpose-Driven Companies to Reimagine Capitalism*, di cui fanno parte anche le Università di Salerno, Udine e Trieste, ha l'obiettivo di condurre una ricerca approfondita sul concetto di *Humane Entrepreneurship* al fine di esaminare il suo impatto sulla competitività, resilienza, prosperità e internazionalizzazione delle imprese. A tal fine, sono in corso quattro raccolte dati di tipo quantitativo e altrettante di tipo qualitativo per indagare in modo sistematico come i principi della humane entrepreneurship possano essere integrati nei modelli di imprese *purpose-driven* per creare valore a lungo termine (Cucino et al., 2024; Cucino et al., 2023b).

Un tema sul quale abbiamo lavorato con particolare passione è quello del coinvolgimento di persone fragili e vulnerabili come agenti di cambiamento e come innovatori in contesti imprenditoriali (Cucino et al., 2023a; Gionfriddo e Piccaluga, 2020). Prendendo spunto da esperienze di imprese particolarmente significative da questo punto di vista e da iniziative di sensibilizzazione (come MakeToCare di Sanofi⁷), abbiamo esplorato come la fragilità di alcune persone (es. disabilità fisica) possa assumere un ruolo chiave nei processi di innovazione di imprese, generando così valore sociale (Cucino, 2023; Cucino et al., 2021). Uno degli output scientifici del gruppo sul tema è il caso BB, azienda toscana che produce accessori per l'alta moda, nella quale persone affette da malattie terminali, autismo, disabilità o soggette a tossicodipendenza vengono assunte ed integrate nella comunità dei lavoratori. Il fondatore, Marco Bartoletti, afferma infatti che il purpose di BB è quello di "restituire dignità alle persone tramite il lavoro" (Gionfriddo e Piccaluga, 2020). In generale, le nostre ricerche sul tema sottolineano l'importanza delle persone con fragilità non

⁶ <https://www.sorellaeconomia.it/casi-ed-esperienze>

⁷ <https://www.maketocare.it/>

come destinatari passivi dell'innovazione, ma come partecipanti e contributori attivi nei processi di innovazione (Cucino, 2023).

Sul fronte della formazione, una collaborazione molto proficua relativamente al tema delle persone è quella con il progetto Oikos a Taranto, attraverso il quale le nostre esperienze nel campo della ricerca e della formazione vengono offerte sia a giovani del Mezzogiorno che del Mediterraneo in un'ottica di ecologia integrale⁸. Similmente, abbiamo collaborato in alcune edizioni di altri percorsi di formazione già strutturati, quali ad esempio il master Magis⁹, corso di alta formazione manageriale per l'impresa socialmente orientata o la scuola di formazione Percorsi Assisi¹⁰, proponendo lezioni e workshop agli studenti e agli executives inerenti una prospettiva più ampia sul fare impresa. Più recentemente, l'esperienza maturata in ambito di ricerca e formazione, ci ha portato ad avviare attività di terza missione sul tema della valorizzazione delle persone. In particolare, alcune realtà imprenditoriali del nostro territorio ci hanno chiesto di avviare percorsi aziendali di accompagnamento sul tema del benessere aziendale e dello sviluppo di strategie orientate ad un purpose condiviso dalle persone.

4. Impact: misurare per determinare il cambiamento

L'attenzione al *purpose* ed alle *persone* nell'implementazione di strategie volte a contribuire al bene comune dovrebbe essere naturalmente finalizzata a generare un *impatto* positivo dentro e fuori l'organizzazione. Conseguentemente, un ulteriore ambito di interesse su cui abbiamo posto attenzione è proprio quello dell'impatto - soprattutto di tipo sociale - inteso da noi come "il valore generato da cambiamenti positivi che accrescono il benessere economico, culturale, relazionale, fisico e mentale di individui e comunità" (Gionfriddo e Piccaluga, 2024b, p. 560).

Ancora più che per gli altri due ambiti di interesse, il nostro lavoro sul tema dell'impatto è stato fortemente ispirato dalla pratica e dalle richieste che ci sono pervenute da parte di imprese e organizzazioni non profit. La collaborazione più significativa in questo ambito è sicuramente quella con Caritas Italiana, avviata nel 2022 e tutt'oggi ancora in corso. La proposta di lavoro su cui stiamo lavorando è stata quella della definizione e sperimentazione di un modello di valutazione e rappresentazione dell'impatto sociale dei progetti svolti annualmente dalle Caritas diocesane che utilizzano le risorse finanziarie provenienti dal cosiddetto "8x1000". Dopo la fase di analisi della letteratura e degli ambiti di intervento dei vari progetti "8x1000" (2022), di interviste sul campo con le Caritas Diocesane presenti su tutto il territorio italiano (2023) e di sperimentazione del modello con 46 Caritas diocesane (2024), nel 2025 dovrebbe partire l'implementazione del modello su scala nazionale. La sperimentazione ha portato all'analisi di circa 170 progetti "8x1000" implementati dalle Caritas nel 2023 e più di 1.713 questionari qualitativi compilati da quattro

⁸ <https://www.oikosmediterraneo.it/>

⁹ <https://www.sophiauniversity.org/it/mastermagis/>

¹⁰ <https://www.percorsiassisi.it/index.php>

categorie di beneficiari diretti dei progetti (persone povere, volontari, operatori e comunità ecclesiale).

Anche sul tema dell'impatto abbiamo sempre cercando di mantenere un equilibrio tra attività di ricerca e pratica a livello locale e nazionale. Ad esempio, parallelamente a questi progetti nazionali abbiamo condotto nel corso del 2022 e 2023 un'indagine commissionata da Fondazione Pisa per capire quale fosse il quadro della situazione della povertà e del disagio sociale nel territorio pisano dopo i due anni di emergenza Covid. L'indagine si è conclusa con la redazione del "Report sul disagio economico e sociale nel territorio pisano"¹¹.

Dai progetti precedenti sono scaturite anche numerose occasioni di formazione e divulgazione nell'ottica del public engagement, sia in ambito universitario che nell'ambito del non profit. Ad esempio, abbiamo avuto il piacere di essere invitati presso altre università italiane e straniere o all'interno del network delle Caritas diocesane a raccontare le possibili modalità operative di valutazione e rappresentazione degli impatti sociali in ambito di progettazione sociale¹².

5. Prospettive future

Esistono alcune prospettive future rilevanti per il nostro gruppo di ricerca e forse anche per altri. Si tratta dei temi dell'*internazionalizzazione*, delle *policies*, delle *pratiche manageriali* e dell'*interdisciplinarietà*.

In merito all'*internazionalizzazione*, è molto utile il confronto con altri gruppi di ricerca stranieri che stanno lavorando sul tema del purpose per arricchirci reciprocamente anche alla luce dei diversi background storico-culturali. Ad esempio, il contributo italiano può includere figure come Antonio Genovesi e Adriano Olivetti, mentre potremmo trarre ispirazione da esperienze internazionali a noi meno note. Da questo punto di vista abbiamo avviato collaborazioni con i gruppi di ricerca di Carlos Rey a Barcellona e Alvaro Lleo a Navarra. Inoltre, abbiamo avviato iniziative all'interno della European Academy of Management (EURAM) e dell'Academy of Management (AoM). In particolare, abbiamo organizzato un simposio per la EURAM 2024 annual conference, intitolato 'From Purpose to Impact - Implementing Purpose Driven Strategies to Transform Society'¹³, ed un secondo simposio per la AOM 2024 annual conference dal titolo 'Purpose-Driven Strategic Renewal, Open Innovation & Generative Change: Models, Governance, Practice.'¹⁴. In ambito di ricerca internazionale, abbiamo inoltre lanciato una special issue su *European Management Review* che mira a raccogliere contributi scientifici su come possano essere

¹¹ https://fondazionepisa.it/wp-content/uploads/2023/10/Report_FondazionePisa_Final.pdf

¹² <https://cergas.unibocconi.eu/cergas-seminar-challenges-implementing-social-impact-evaluation>

¹³ <https://conferences.euram.academy/2024conference/symposia/#toggle-id-12>

¹⁴ <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMPROC.2024.12103symposium>

sviluppate, monitorate e valorizzate le strategie purpose-driven all'interno di imprese¹⁵.

In relazione alle *policies*, stanno emergendo forme di certificazione e di autodichiarazione sull'orientamento al *purpose* da parte delle imprese. Nonostante un certo nostro scetticismo riguardo agli strumenti attualmente disponibili, siamo convinti che l'orientamento pro-sociale delle imprese debba essere adeguatamente riconosciuto e incentivato attraverso specifiche politiche istituzionali. Definire un sistema di incentivi efficace sarà un importante tema di ricerca nei prossimi anni.

Riteniamo inoltre essenziale non solo promuovere il concetto di imprese guidate da un purpose presso manager, policy makers e studenti, ma farlo attraverso esempi concreti, approfondendo le *pratiche manageriali* adottate da queste imprese. Dopo il volume *La Buona Impresa*, dedicato alle start-up, stiamo completando una raccolta di casi aziendali italiani di imprese *purpose-driven* che si trovano in una fase di piena maturità. Inoltre, abbiamo lanciato da poco un'iniziativa di ricerca volta a raccogliere casi internazionali di imprese *purpose-driven* da diverse parti del mondo, con forte interesse rispetto alla loro capacità di contribuire al bene comune tramite specifiche pratiche manageriali.

Infine, nel tentativo di arricchire le nostre ricerche anche da una prospettiva *interdisciplinare*, ci siamo avvicinati al concetto di rigenerazione ispirandoci ai temi del rinnovamento e della crescita anche da una prospettiva biologica, talvolta utilizzata anche in campo sociologico. In quest'ottica stiamo cercando di capire il potenziale rigenerativo delle imprese orientate al purpose, anche facendo riferimento alla loro capacità di contribuire a preservare ed arricchire una sorta di "biodiversità del sistema delle imprese". A questo proposito, nell'ambito del *National Biodiversity Future Centre* finanziato dal PNRR, è stato avviato un progetto di ricerca in collaborazione con il gruppo coordinato dai professori Chiara Giaccardi e Mauro Magatti dell'Università Cattolica di Milano, che da anni si dedicano da anni allo studio della generatività (Magatti e Giaccardi, 2024).

È probabilmente questo ultimo aspetto, cioè quello di capire come le imprese *purpose-driven* possano essere rigenerative e capaci di contribuire a processi di crescita economica e sociale che siano inclusivi, equi e sostenibili, ciò che più ci appassiona e che è destinato a guidare la nostra attività di ricerca, formazione e terza missione nei prossimi anni.

Bibliografia

- Asselle, M., & Piccaluga, A. (2019). *Sorella economia. Da Francesco di Assisi a papa Francesco: un'altra economia è possibile?* Porziuncola.
- Cardona, P., & Rey, C. (2022). *Management by missions: Connecting people to strategy through purpose*. Springer Nature.

¹⁵[https://onlinelibrary.wiley.com/pb-assets/assets/17404762/EMR_SpecialIssue_PurposeDrivenStrategies_Final%20\(1\).pdf](https://onlinelibrary.wiley.com/pb-assets/assets/17404762/EMR_SpecialIssue_PurposeDrivenStrategies_Final%20(1).pdf)

- Caselli, L., Coda, V., Donna, G., Ferrando, P.M. (2024). L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia). *Impresa Progetto*, 1.
- Collevocchio, F., & Gionfriddo, G. (2023). Adopting a social purpose in for-profit firms: the role of the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1467-1499.
- Cucino, V., Di Minin, A., Ferrucci, L. & Piccaluga, A. (2021). *La Buona Impresa. Startup per un mondo migliore*. Il Sole 24 Ore Editore.
- Cucino, V. (2023). *Innovazione rigenerativa. Processi di creazione di valore per la società*. ARACNE Editore.
- Cucino, V., Lungu, D. A., De Rosi, S., & Piccaluga, A. (2023a). Creating value from purpose-based innovation: Starting from frailty. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-29.
- Cucino, V., Marullo, C., Annunziata, E., & Piccaluga, A. (2023). The human side of entrepreneurship: an empirical investigation of relationally embedded ties with stakeholders. *Management Research Review*, 47(13), 1-21.
- Cucino, V., Feola, R., Piccaluga, A., (2024). The antecedents of humane entrepreneurial approach in innovative start-ups. In Botti A., and Parente R. (eds) *Humane Entrepreneurship and Innovation: an alternative way to promote sustainable development*. Emerald.
- Cucino, V., Feola, R., Ferlito, R., Maiolini, R., Michelini, L., Mongelli, L., Pavlovic, A., Piccaluga, A., Rullani, F., Tafuro, M., & Vesci, M. (2025). What do we really mean by "purpose-driven businesses"? *Sinergie - Italian Journal of Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 1-33.
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of management*, 49(6), 1841-1869.
- Gionfriddo, G., & Di Minin A. (2020). Diamo un'aggiustatina al capitalismo. *Il Sole 24 ore*. 15 ottobre.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. (2020). Bellezza, tecnologie e le persone al centro: il caso BB. In *Il futuro ha una storia antica*, (Vol. 1, pp. 39-46). Pacini Editore.
- Gionfriddo, G., Cucino, V., & Piccaluga, A. (2021). Purpose driven companies for common good: Managerial characteristics and dynamics. In *Electronic Conference Proceedings of Sinergie-Sima Management Conference Leveraging intersections in management theory and practice*, Palermo, June 10-11, 2021 University of Palermo (Vol. 1, No. 1, pp. 201-205). Fondazione CUEIM.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. M. C. (2023). Creating shared value through open innovation: Insights from the case of Enel industrial plants. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. September.
- Gionfriddo, G. (2024). Business exists to serve society: the regenerative role of purpose-driven companies in contemporary capitalism. Tesi di Dottorato. <https://dta.santannapisa.it/t/etd-09262022-170127/>
- Gionfriddo, G., Cucino, V., Lazzeroni, M., & Piccaluga, A. (2024). Hybrid Organizations for Regional Development: Regional Strategies for Positive Change. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2024, No. 1, p. 17402). Valhalla, NY 10595: Academy of Management.

- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. (2024a). Are Corporations Really Moving Toward Humanistic Management? An Attempt to Measure Their Progress. In *Humane Entrepreneurship and Innovation: An Alternative Way to Promote Sustainable Development* (pp. 49-68). Emerald Publishing Limited.
- Gionfriddo, G., & Piccaluga, A. (2024b). Startups' contribution to SDGs: A tailored framework for assessing social impact. *Journal of Management & Organization*, 1-29.
- Magatti, M., & Giaccardi, C. (2024). *Generare libertà. Accrescere la vita senza distruggere il mondo*. Il Mulino.
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Papa Francesco (2015). *Laudato si*. Edizioni Piemme
- Porter, M.E. & Kramer M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Tafuro M., Piccaluga A., (2023). When, Where and What of Corporate Purpose: a bibliometric analysis using VOSviewer. In Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings *Rediscovering local roots and interactions in management* (Vol. 1, No. 2, pp. 715-720).
- Tafuro M., Piccaluga A., (2024). The Power of Interactions. Exploring Stakeholder Adoption of pro-social practices from purpose-driven companies. In Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings, *Management of sustainability and well-being for individuals and society*. (Vol.1, No.1, pp. 561-565).