

[Approfondimento] L'impresa capitalistica a un cambio di passo

Vittorio Coda*

Abstract

Le imprese capitalistiche hanno un ruolo di primo piano nell'attuale fase di transizione verso una economia sostenibile ed è perciò di capitale importanza che sempre più numerose siano le imprese calate in questo ruolo e capaci di interpretarlo efficacemente.

Muovendo da questa premessa, nella prima parte dello scritto ("Profili della situazione attuale") si cerca di capire in cosa consiste il modello dell'impresa capitalistica rispetto ad altri modelli di impresa e come esso si incarna nella realtà economica odierna, in cui si assiste ad un ripensamento dello scopo e della responsabilità dell'impresa. Nella seconda parte ("Vie di progressivo miglioramento") ci si interroga su come dare impulso al processo di cambiamento in atto con interventi atti a diffondere la cultura della buona governance e del buon management delle imprese fra gli attori direttamente implicati e in tutto il tessuto economico-sociale.

Ho aderito senza esitazione alla bella iniziativa di celebrare il ventennale di Impresa Progetto con uno *special issue* dedicato al suo fondatore, ma poi, scorrendo lo straordinario percorso scientifico di Lorenzo Caselli e l'elenco delle sue pubblicazioni, mi sono sentito inadeguato al compito e incerto sulla scelta del tema da trattare. Infine, considerata la passione che ha sempre guidato Lorenzo nel contribuire a un mondo migliore, ho pensato di calarmi nella realtà dell'impresa capitalistica e di scrivere quel poco che mi sembra di capire del momento attuale e di ciò che, come aziendalisti, possiamo fare.

Posizione del problema

La insostenibilità del modello di sviluppo capitalistico, cui ha dato forte impulso la svolta neoliberista degli anni Ottanta e Novanta¹, è sotto gli occhi di tutti.

* **Vittorio Coda**, Professore Emerito di Economia Aziendale dell'Università "Bocconi" di Milano.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1726

¹ Agli inizi degli anni Ottanta le amministrazioni Thatcher in UK e Reagan negli USA hanno dato il via al rapido diffondersi delle politiche neoliberiste in tutto il mondo occidentale. Negli anni Novanta

Della necessità di un cambio di passo nella gestione della generalità delle imprese – per modo che nelle loro strategie incorporino gli obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale – si è presa piena coscienza a seguito della crisi del 2008 e delle emergenze umanitarie conseguenti al riscaldamento globale². Ma, malgrado le iniziative intraprese, dall'alto e dal basso, non vi sono ancora i segni di un generalizzato cambio di passo e, anzi, vi sono segnali che siamo entrati in una fase regressiva.

Il problema, dunque, è come dare rinnovato, efficace impulso al cambiamento. E questo in un contesto, nel quale si sono rotti gli equilibri geopolitici e gli Stati Uniti, con la "politica dei dazi" e il "miraggio della età dell'oro"³, stanno portando l'incertezza a livelli che hanno effetti paralizzanti sugli investimenti.

Posto che il cambio di passo in ultima analisi dipende dai comportamenti delle imprese, oltre che delle altre organizzazioni e dei cittadini, nel seguito mi soffermo sulla *governance* delle imprese capitalistiche, considerando alcuni profili della situazione attuale e alcune vie di progresso in vista del necessario cambiamento.

Profili della situazione attuale

Il modello dell'impresa capitalistica

Giova anzitutto un richiamo allo specifico del modello dell'impresa capitalistica, rispetto ad altri modelli di impresa, e al contesto giuridico-istituzionale che ne regola il funzionamento.

Chi è responsabile, o a vario titolo corresponsabile, della conduzione di un'impresa capitalistica, deve tenere presente che essa, tra i suoi obiettivi istituzionali, ha quello di produrre una congrua remunerazione del capitale di rischio, costituita sia da dividendi (utili assegnati agli azionisti) sia da incrementi di valore delle azioni⁴. Da qui viene la spinta a generare profitti in misura ben maggiore di quella necessaria per

l'amministrazione Clinton ha dato al neoliberismo un forte impulso sulla strada della globalizzazione (in particolare con l'apertura economica alla Cina) e ha intrapreso una politica che, specialmente con la liberalizzazione dei mercati finanziari, la deregolamentazione di internet e la new economy, ha lateralizzato la manifattura e messo al centro la finanza e le tecnologie digitali. (Bernabè e Pagliaro, 2024).

² Tra i molteplici fatti – manifestazione e strumento di diffusione della crescente consapevolezza circa la insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo capitalistico – menziono: il movimento B Corp (2006), il progetto BES-Benessere Equo e Sostenibile di ISTAT-CNEL (2010), l'iniziativa NeXt - Nuova Economia Per Tutti (2011), l'Enciclica Laudato Sì (maggio 2015), l'Agenda 2030 delle NU (settembre 2015), la Società Benefit (istituita con la legge di stabilità n. 208 (dicembre 2015), la finanza sostenibile di cui al TUB-Testo Unico Bancario (2016), lo *Statement on the Purpose of a Corporation* della *Business Roundtable* (2019), il movimento *The Economy of Francesco* (2020), gli ESRS - Standard Europei di Rendicontazione della Sostenibilità (2023).

³ L'età dell'oro per alcuni è già realtà (*Trump's Corruption Machine*, The Rest is Politics, YouTube).

⁴ Congrua si può considerare una remunerazione quanto meno allineata al costo del capitale. Questo rispecchia le attese di remunerazione degli investitori in capitale di rischio come definite dal mercato finanziario, con particolare (ma non esclusivo) riguardo a imprese comparabili sotto il profilo di rischiosità.

preservare l'equilibrio economico-finanziario ove essa non dovesse remunerare il capitale. E ciò in quanto dalla profittabilità dipendono sia i flussi di dividendi sia la possibilità di sostenere una strategia di crescita che è l'altro driver fondamentale degli incrementi di valore delle azioni. Se poi l'impresa apre il capitale a fondi di investimento e si avvia alla quotazione sul mercato borsistico, deve mettere in conto che la pressione all'efficienza e alla generazione di profitti è destinata ad aumentare sino a diventare difficilmente resistibile se il controllo passa al mercato finanziario o a operatori allineati con la logica finanziaria dominante, consistente nello stressare, da un lato, efficienza e profittabilità tagliando costi e investimenti di cui non riescono a capire la convenienza in un'ottica lungimirante, e, dall'altro, una crescita via acquisizioni.

In ogni caso il detentore del controllo azionario, ove non sia l'imprenditore innamorato della sua azienda, nelle decisioni concernenti il *come* produrre e il *come* distribuire la ricchezza scaturente dalla gestione dell'impresa è oggettivamente in una situazione di conflitto di interessi che lo vede esposto alla tentazione di far prevalere il suo interesse di azionista su quello aziendale. Per non cadere nella tentazione, e avere dell'interesse aziendale una conoscenza altrettanto lucida di quella che ha dei suoi interessi, gli è richiesta una profonda sensibilità etica.

Il sistema capitalistico è regolato da una imponente macchina giuridica, giudiziaria e di vigilanza concepita per assicurare il buon funzionamento dei mercati e dei rapporti contrattuali e per tutelare gli interessi facenti capo agli *stakeholder* a vario titolo coinvolti nell'esercizio e dall'esercizio dell'impresa (dipendenti, minoranze azionarie, consumatori, clienti, fornitori, banche, stato, enti locali, ambiente, comunità locali, ecc.), ma chi governa, amministra e dirige l'impresa, malgrado i vincoli e i controlli a cui è sottoposto, rimane libero di scegliere su come porsi di fronte all'ordinamento: se nell'ottica di una osservanza formale delle regole oppure di una osservanza sostanziale che recepisce lo spirito delle norme e, se del caso, va al di là di quanto esse prescrivono. Chi sceglie questa seconda opzione si trova a subire la concorrenza sleale delle imprese che, invece, cercano vie più o meno *border line* per eludere tasse e contributi nonché le norme a tutela dell'ambiente, del regolare svolgimento degli appalti pubblici e così via. Non solo, ma è ostacolato da una normativa che, essendo concepita partendo dal presupposto che tutta la classe imprenditoriale sia di "furbetti", pone ostacoli e vincoli burocratici che penalizzano chi tiene comportamenti corretti e trasparenti.

Aggiungasi che, trascurato se non assente, fra gli interessi tutelati è l'interesse (o diritto) dell'impresa a una gestione lungimirante. Nel nostro ordinamento giuridico societario, infatti, solo a partire dalla riforma del 2003 e dal Codice della crisi d'impresa (di cui di cui al D. Leg. 12 gennaio 2019, n. 14) il legislatore si è mosso sulla strada di responsabilizzare gli amministratori a bene amministrare l'impresa in quanto tale, introducendo in capo all' "imprenditore che operi in forma societaria e collettiva" "il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa", anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale nonché di attivarsi ... per il superamento della crisi e il recupero della continuità

aziendale" (art. 2086 secondo comma e art. 2381 quinto comma cod. civ.). Da notare anche il richiamo ai "principi di corretta amministrazione", sul cui rispetto il collegio sindacale è tenuto a vigilare (art. 2403 cod. civ.), e ai "principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale" alla base delle "attività di direzione e coordinamento di società" (art. 2497 comma 1).

Con tutto ciò il legislatore non ha ricondotto lo scopo del profitto di cui al contratto di società ex art. 2247 cod. civ.⁵ a un semplice seppure fondamentale obiettivo, ma si è soltanto limitato ad asserire la responsabilità per comportamenti che mettano in pericolo la continuità aziendale non avendo istituito e curato il funzionamento di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e rispettato i principi di corretta amministrazione/gestione societaria e imprenditoriale⁶.

In buona sostanza, il nostro legislatore non dice che gli amministratori hanno il dovere di perseguire il massimo profitto possibile, ma neppure dice che l'impresa ha uno scopo diverso da quello di produrre ricchezza a beneficio degli azionisti.

Il dibattito sulla responsabilità d'impresa rimane aperto, ma ad oggi il pensiero dominante tiene fermo il principio del primato degli azionisti con temperamenti che per altro escludono la legittimità della massimizzazione del profitto di breve periodo. Significativa a riguardo la posizione del Codice di *Corporate Governance* di Borsa Italiana secondo cui "l'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile", dove il "successo sostenibile" è definito come l'"obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore a lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri *stakeholder* rilevanti per la società."

In conclusione, stando al nostro ordinamento, le imprese sono libere di assecondare le richieste dei mercati finanziari di incrementare di trimestre in trimestre utili e crescita e di perseguire la massimizzazione del profitto e del valore azionario, purché sia salvaguardata la continuità aziendale e, se aderiscono al codice di *Corporate Governance*, perseguono una lungimirante creazione di valore azionario mettendo in pratica la ben nota teoria della "creazione di valore condiviso" (Porter e Kramer, 2011).

Dal primato degli azionisti al primato dell'impresa competitiva e coesiva

Quello di creare valore a lungo termine a beneficio degli azionisti rappresenta un sicuro progresso rispetto allo scopo di massimizzare profitti e valore delle azioni come interpretato dai campioni della deriva neoliberista che ha condotto il mondo all'attuale situazione di insostenibilità. Tuttavia, riaffermando la preminente responsabilità d'impresa nei confronti degli azionisti, tale progresso è ben lungi dall'indurre il cambio di passo oggi richiesto al sistema delle imprese capitalistiche.

⁵ Sotto la rubrica "Contratto di società" l'art. 2247 recita: "Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di una attività economica allo scopo di dividerne gli utili."

⁶ Sulle implicazioni gestionali dell'art. 2086 secondo comma v. Coda (2020).

Ma, se si sfila agli azionisti il loro primato su tutti gli altri *stakeholder*, com'è possibile ottenere il consenso del mercato finanziario e delle banche su strategie e condotte d'impresa responsabili a tutto campo, quando è già arduo ottenerne l'allineamento su strategie di creazione di valore condiviso destinate a produrre risultati a medio o lungo termine?

La risposta sta nell'affermare il principio del primato dell'impresa competitiva e coesiva e nel convincere con i fatti che questa è la via migliore per soddisfare le attese degli azionisti in termini di flussi di dividendi e di aumento di valore delle azioni.

Facile a dirsi e arduo a farsi, ma questa è strada obbligata, tant'è che, nel 2019, all'apice di consapevolezza della necessità di un cambio di passo, la *Business Roundtable* (BT)⁷, accantonato il primato degli azionisti, ha ridefinito il "*purpose of a corporation*" "per promuovere una economia al servizio di tutti gli americani", introducendo il concetto che ciascuna impresa (*company*) ha il suo proprio scopo (*its own corporate purpose*) da perseguire con "un fondamentale impegno nei confronti di tutti gli *stakeholder*" di "generare valore (*deliver value*)" per ciascuno di essi⁸.

Lo *statement* della BT non è stato sottoscritto, tra gli altri, da General Electric e dai grandi fondi comuni di investimento con la eccezione di BlackRock; ha ricevuto critiche dall'*Economist*⁹; è stato poi disatteso nei comportamenti da vari firmatari ed ora, sotto il nuovo corso impresso alla politica economica statunitense, sembra essere un po' passato di moda. Eppure da quella dichiarazione è venuto fuori tutto un fervore di idee e di iniziative incentrate su uno scopo che trascende l'interesse degli azionisti (*purpose*) e, malgrado questo sia stato cavalcato anche per finalità di immagine, sta via via diffondendosi sempre più il pensiero che l'impresa va affrancata dallo scopo di produrre ricchezza per gli azionisti; che tale scopo va ricondotto al rango di un obiettivo, seppure fondamentale; che l'impresa deve essere gestita per un suo proprio *purpose* e ciò per generare coinvolgimento/motivazione a cooperare e consentirle di far fronte nel migliore dei modi a tutte le istanze economiche, sociali e ambientali che le si rivolgono; che essa è dunque un soggetto con una sua ragione di essere al servizio di determinati bisogni ed è portatrice di un suo interesse – allo sviluppo proprio, a realizzare le proprie potenzialità – che non può identificarsi con l'interesse di questo o quello dei suoi *stakeholder*¹⁰.

Un altro fenomeno che lascia bene sperare è quello della crescente attenzione al tema della sostenibilità delle condotte imprenditoriali, di cui sono testimonianza sia la serietà con cui tante imprese si sono mosse per recepire gli obblighi normativi in materia di rendicontazione sociale e ambientale¹¹, sia il progressivo diffondersi delle certificazioni di sostenibilità ESG, o anche soltanto ambientale, e di una mentalità che le fa percepire come convenienti perché dischiudono opportunità altrimenti

⁷ La BT è un organismo che riunisce le maggiori corporation statunitensi e dal 1978 periodicamente emette dei principi di *corporate governance*.

⁸ Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, August 19, 2019.

⁹ The Economist, *What are companies for? Big business, shareholders and society*, August 23-30, 2019.

¹⁰ Sul concetto di *purpose* cf. l'appendice a questo scritto e Donna (2025)

¹¹ La rendicontazione di sostenibilità ESG della UE è ora opportunamente in fase di semplificazione. La Commissione Europea, infatti, ha presentato il 26 febbraio 2025 l'*Omnibus Simplification Package*, un pacchetto normativo finalizzato ad alleggerire il carico normativo legato alla rendicontazione di sostenibilità, riducendone la complessità e i costi applicativi per le imprese.

inaccessibili (come quella di accedere a bandi pubblici che espressamente le richiedono) o perché consentono di avere un elemento di vantaggio sui concorrenti non certificati.

Il cammino da compiere, però, è ancora lungo, perché l'impresa è spesso vista e trattata come oggetto destinato a soddisfare gli interessi di qualcuno, sia esso l'imprenditore o il gruppo di controllo o l'insieme degli azionisti o un management che cura i propri interessi o, nel caso di crisi, il ceto creditorio. Ed anche nel dibattito dottrinale sullo scopo dell'impresa, questa è vista come oggetto allorché il dibattito medesimo si polarizza su quali siano gli interessi degli *stakeholder* e su come stabilirne una gerarchia, anziché su quale sia il bene inteso interesse aziendale e su come gli *stakeholder* possano contribuirvi (Donna, 2025). Per contro, in quanto organismo vivente, che vive di una vita propria, distinta da quella dei suoi *stakeholder*, l'impresa è soggetto cui tutti dovrebbero guardare con rispetto e attenzione prendendosene cura, perché è dalla sua buona salute che dipende il soddisfacimento delle legittime attese dei molteplici detentori di interessi¹².

Anche a livello micro il cammino non è in discesa. La bellezza del *purpose*, e della strategia di cui è espressione, non deve indurre a pensare che esso, pur se in azione, efficacemente comunicato e testimoniato dai risultati conseguiti, rende facile gestire l'impresa sgombrando il cammino da ostacoli, incomprensioni, contrarietà.

In realtà non è così: gestire bene significa anche combattere. Infatti, a parte gli eventi inattesi e dirompenti tipo pandemia e dazi, gestire vuol dire anche interagire con *stakeholder* "difficili": clienti *corporate* non fidelizzabili, che vogliono tutto, qualità, servizio, innovazione, prezzo; ministeri e uffici pubblici attraverso cui devono passare interminabili pratiche burocratiche; il fisco, quando fa accertamenti che, benché infondati, oltre a consumare risorse manageriali e finanziarie per difendersi, espongono comunque l'impresa a rischi; funzionari di banca incapaci di un ascolto e una comprensione profonda dell'impresa; sindacalisti increduli che l'impresa possa non essere gestita nel preminente interesse del capitale e perciò attestati su una logica antagonista delle relazioni industriali; associazioni di categoria e politici che ascoltano ma poi deludono le attese di difesa degli interessi delle imprese in tutte le sedi opportune, italiane ed europee, benché essi collimino con l'interesse dell'Italia e dell'Europa; *stakeholder* interni alla *governance* societaria, come azionisti o amministratori o sindaci che per i motivi più vari sono restii a lasciarsi coinvolgere nel progetto d'impresa o si mettono di traverso.

Inoltre, l'impresa, anche se di non grandi dimensioni, è sempre realtà complessa e dinamica tutt'altro che facile da gestire. Infatti, il management deve, avendo sempre presente il *purpose*:

- essere focalizzato allo stesso tempo sulla gestione corrente e sulla gestione strategica, sull'oggi e sul domani – di mercati, tecnologie, bisogni, *stakeholder* che potranno essere molto diversi da quelli attuali;
- gestire il contesto organizzativo per promuovere innovazione a tutto campo, instillando la necessaria disciplina e liberando le capacità di iniziativa delle persone;

¹² Sull'impresa come soggetto v. il saggio di Donna (2020)

- gestire la dinamica strategica attivando uno *strategy process* che, stante la velocità del cambiamento nel contesto esterno, promuova un continuo e diffuso apprendimento organizzativo fatto non solo di un *learning before e after doing*, ma anche e soprattutto *by doing*¹³;
- fare dell'impresa, e delle attività tutte, il luogo in cui vivere i valori economici (dell'efficienza/produttività e competitività) e, allo stesso tempo, i valori umani (di benevolenza, giustizia, verità, rispetto), così da modellare una cultura aziendale e un habitat lavorativo sereno e operoso ad ogni livello e ambito organizzativo.

Per altro, malgrado difficoltà e preoccupazioni, talora da non lasciare dormire la notte, gestire bene è fonte di soddisfazioni e ricompense anche morali, che riscaldano il cuore e aiutano a tenere la barra del timone dritta. E questo perché genera un tessuto relazionale fatto di relazioni profonde di reciproca stima, fiducia, amicizia – con azionisti, lavoratori, clienti, fornitori, comunità locali e altri *stakeholder* – che nei tempi difficili sprigionano una straordinaria energia per proseguire la navigazione pur con venti non favorevoli e in acque agitate (Coda, 2023).

Vie di progressivo miglioramento

Domandiamoci ora che cosa si può fare per dare impulso al processo di cambiamento in atto.

Fornisco qui alcune indicazioni che, pur facendo riferimento specifico alla situazione del nostro paese, sono per gran parte di validità generale.

Recepire lo scopo/funzione obiettivo del management alla base di una buona gestione

La strada intrapresa con la riforma societaria del 2003 e con il secondo comma dell'art. 2086 cod. civ. (a seguito del Codice della crisi d'impresa del 2019) è lodevole, ma occorre andare oltre il principio di continuità dell'impresa e affermare il principio di buon governo dell'impresa, ossia di un governo che ne promuova lo sviluppo in armonia sia con le esigenze di competitività e redditività sia con le istanze sociali e ambientali¹⁴. A tal fine, occorre uscire dall'attuale situazione di ambiguità in cui lo scopo delle società di capitale è in buona sostanza quello di produrre utili per arricchire i soci e compito primario degli amministratori è di assicurare la continuità

¹³ Il richiamo allo *strategy process* non deve far pensare a un processo manageriale necessariamente molto strutturato e complicato. L'importante è che esso, quali che siano la dimensione e il livello di complessità dell'impresa, non si svolga soltanto nella mente dell'imprenditore, anche se molto lucida, ma coinvolga le persone chiamate a realizzare la strategia e attivi quindi un apprendimento individuale e di gruppo nella organizzazione contribuendo alla formazione di un team manageriale forte e coeso.

¹⁴ Il concetto di sviluppo qui accolto non include necessariamente l'idea di una crescita dimensionale, bensì quella di una crescita qualitativa integrale (=lungo tutte le dimensioni) dell'impresa e delle persone.

dell'impresa. E ciò responsabilizzando gli amministratori a perseguirne lo sviluppo (che, ovviamente, include la continuità) onde generare valore per tutti gli *stakeholder*, ivi inclusi gli azionisti, per i quali il valore generato è costituito non soltanto dalla quota di utili distribuita, ma anche, e soprattutto, dall'aumento non effimero di valore delle azioni.

Il generico scopo di sviluppo duraturo dell'impresa dovrà poi concretizzarsi in un *purpose* non di facciata ma autentico (che diventa la funzione obiettivo del management); in una solida strategia competitiva e sociale; in un sistema integrato di obiettivi competitivi, economico-finanziari, sociali e ambientali; in adeguati sistemi di gestione.

Incoraggiare l'applicazione dei principi e delle pratiche di buona governance

Il tema è di far sì che i consigli di amministrazione (cda) funzionino effettivamente come organo di buon governo dell'impresa all'interno di un sistema di *governance*: (i) strutturato sui tre livelli, della proprietà, del cda, del management; (ii) regolato dal principio di *accountability* del cda nei confronti della proprietà e del management nei confronti del cda; (iii) caratterizzato da relazioni intensamente collaborative, ma nel rigoroso rispetto dei rispettivi ruoli e, dunque, senza indebite intromissioni nelle altrui responsabilità.

La scelta degli amministratori e la definizione del mandato loro affidato sono i passi iniziali, entrambi di competenza della **proprietà**, dai quali dipendono tutte le altre variabili di struttura e di processo incidenti sulla qualità del sistema di *governance*. La proprietà, dunque, va responsabilizzata a selezionare persone integre e competenti, sia per i ruoli di amministratori *executive* sia per quelli di amministratori *non executive*, e ad esplicitare per tutti il mandato a bene amministrare come richiesto dallo scopo di farla prosperare per il bene di tutti. Gli amministratori, per le loro caratteristiche umane, morali e professionali, comprovate dalla storia personale e dai comportamenti concreti, devono dare pieno affidamento di essere in grado di eseguire il mandato loro affidato dedicandovi tempo e attenzione. Questo è il primo punto di una *governance* virtuosa.

Il secondo punto è che, in seno al cda, si vada a fondo nella comprensione e discussione dei problemi riservando spazio adeguato a quelli più importanti – strategici e operativi, di *business* e di gestione delle relazioni con i collaboratori e con altri *stakeholder*, di controllo dei rischi e così via – e si sviluppi una dialettica foriera di buone decisioni. Questa dipende dalle persone che interpretano i ruoli di presidente, amministratore delegato o *chief executive officer* (ceo), membro del top management, amministratori indipendenti, presidente del collegio sindacale. Nelle attività, interazioni, atteggiamenti di queste persone si gioca la buona o la cattiva *governance* da cui origina la buona o la cattiva gestione dell'impresa.

Mi limito qui a considerare i ruoli di presidente, amministratore delegato, amministratore indipendente e come essi vanno interpretati per una *governance* virtuosa.

Il **presidente**, ancorché non abbia deleghe e compiti operativi, deve dedicare tempo sufficiente per svolgere un ruolo non soltanto di rappresentanza della società, di collegamento organico con i soci e di conduzione delle riunioni consiliari, ma altresì di vigilanza, discreta e attenta, sull'operato del management. A tal fine deve: (i) costruire una relazione di totale trasparenza con l'amministratore delegato, in modo da essere informato su tutto e potere fargli da specchio; (ii) monitorare i comportamenti del management e il clima organizzativo, convocando responsabili di funzione o di *business unit*, girando per le unità organizzative (uffici, stabilimenti, filiali), cercando il contatto diretto con i collaboratori (per vedere, ascoltare, rendersi conto dell'habitat e del clima lavorativo); (iii) sviluppare una rete di relazioni e contatti con l'esterno in modo da cogliere segnali su come l'impresa e il management sono percepiti nell'ecosistema.

Al presidente poi spetta di creare le condizioni perché le riunioni consiliari – per come sono concepite e per come sono gestite – siano tali da fare veramente del consiglio di amministrazione l'organo responsabile del governo dell'impresa. E qui entrano in considerazione numerose variabili: lo stile di gestione delle riunioni, che deve sollecitare tutti ad esprimere liberamente il proprio pensiero e a interagire costruttivamente in un clima di rispetto, fiducia e ascolto reciproci; la frequenza e la durata delle riunioni; la definizione dell'ordine del giorno; la tempestività e la completezza della documentazione distribuita; l'invito a manager di prima od anche di seconda linea a partecipare su specifici argomenti; la gestione del tempo per modo che agli argomenti più importanti venga dedicata attenzione adeguata.

Quanto all'**amministratore delegato**, proprio perché anello di congiunzione tra il cda e la struttura manageriale, esso è l'attore numero uno nel funzionamento del sistema di *governance*. Tra le caratteristiche che qualificano un buon ceo, voglio qui ricordarne due.

La prima è la costante attenzione e dedizione a capire e a fare ciò che è meglio per l'impresa e per le persone in essa e da essa coinvolte. È, questa, una caratteristica che lo mette nell'atteggiamento giusto per instaurare relazioni corrette e costruttive con tutti gli interlocutori, a cominciare dal cda: un atteggiamento di ascolto e di apprendimento, che si contrappone a quello difensivo e manipolativo che inibisce il funzionamento del cda come effettivo organo di governo dell'impresa, perché finalizzato a far passare quanto il ceo ha in mente eludendo ogni confronto approfondito e interpretando la *governance* con prevalenza della forma sulla sostanza.

La seconda caratteristica è la capacità di coinvolgere: il *top team* per condividere la responsabilità del sogno imprenditoriale e della sua realizzazione; i collaboratori e i dipendenti tutti per generare unità di intenti e liberare le capacità e le energie latenti nell'organizzazione; il consiglio di amministrazione perché entri nella comprensione profonda dei problemi e svolga nel migliore dei modi il suo compito di massimo organo di governo; gli azionisti perché non si chiudano in una miope concezione dei loro interessi; le comunità locali per alimentare i legami, anche affettivi, fra loro e l'impresa, in un dare e ricevere di reciproca cura; gli altri *stakeholder* per generare collaborazione e sostegno. Coinvolgere vuol dire informare, ascoltare, interagire con ciascuno degli *stakeholder*, sempre con rispetto e con l'intento di procedere insieme

alla realizzazione di un progetto d'impresa avvincente per tutti. In particolare, vuol dire usare il potere manageriale non per dominare, manipolare, controllare, bensì per servire l'impresa e i suoi *stakeholder* nella libertà e nella autenticità delle relazioni con ciascuno di essi.

La qualità del management è principalmente un fatto di qualità della squadra manageriale composta dal ceo e dal *top team*. La crescita di un *top team* forte e coeso deve essere preoccupazione prioritaria di un buon ceo. In particolare, deve curare che tutte le funzioni e le aree di *business* chiave siano rappresentate da manager di valore. Diversamente, se l'ottica di taluna di esse non è rappresentata con il necessario vigore oppure se la voce di una diventa la più influente, si hanno delle ripercussioni sul *balance of power* che possono essere gravemente pregiudizievoli per il buon funzionamento della struttura manageriale e della *governance*.

Venendo ora agli **amministratori indipendenti**, il Comitato per la *corporate governance* istituito per promuovere "il buon governo societario delle imprese italiane quotate" ha giustamente puntato molto sul ruolo degli amministratori indipendenti nel cda e nei comitati consultivi. Ma l'esperienza insegna che, nonostante l'applicazione delle raccomandazioni del codice di *corporate governance* a riguardo, spesso essi non incidono positivamente sulla *governance*. E questo perché il presidente e l'amministratore delegato non li valorizzano come dovrebbero o, peggio, li ostacolano, oppure perché privi delle competenze necessarie o incapaci di essere assertivi o affetti da un "bisogno di affiliazione" che li appiattisce sui comportamenti della maggioranza o non immedesimati con l'interesse aziendale e portatori di istanze degli *stakeholder* che li hanno designati che mal si conciliano con lo stesso (e in questo caso è bene per l'impresa che non riescano ad essere incisivi).

Superare la logica antagonista delle relazioni sindacali e muovere nella direzione di una cultura collaborativa e partecipativa

Un significativo passo in tal senso è quello della proposta di legge in attuazione dell'art. 46 della Costituzione presentata al Parlamento il 27 novembre 2023 dalla CISL e con varie modifiche approvata dalla Camera dei deputati il 27 febbraio 2025 ed ora all'esame del Senato.

Trattasi di proposta che prevede tra l'altro la presenza di rappresentanti dei lavoratori dipendenti nell'organo di amministrazione della società.

L'iniziativa della CISL, qualunque ne sia l'esito, merita considerazione, perché il fatto che, dopo più di tre quarti di secolo dall'approvazione della Costituzione, uno dei tre maggiori sindacati nazionali abbandoni la concezione antagonista delle relazioni industriali e si faccia portatore di una concezione collaborativa in attuazione dell'art. 46 è davvero degno di nota¹⁵.

¹⁵ L'articolo della Costituzione accennato recita: "Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende."

Nei primi anni Cinquanta del secolo scorso, mentre la Repubblica Federale tedesca e il Giappone intraprendevano strade collaborative, l'Italia avversava qualsiasi ipotesi di partecipazione gestionale dei lavoratori, rimanendo ancorata a una concezione dei rapporti tra capitale e lavoro che confinava la indispensabile collaborazione fra i medesimi nel quadro conflittuale della contrattazione collettiva nazionale, in stridente contrasto con la lettera e lo spirito dell'art. 46 che, insieme ai fini della "elevazione economica e sociale del lavoro", richiama l' "armonia con le esigenze della produzione".

Dopo di allora, la disputa sull'art. 18 della Costituzione è rimasta pressoché sopita finché la direttiva 2001/86, che ha completato lo statuto della Società europea di cui al regolamento CE n. 2001/2157, ha riaperto il dibattito¹⁶. Successivamente, l'emergere delle problematiche sociali e ambientali conseguenti alle politiche neoliberiste e ai comportamenti irresponsabili di tante imprese, culminanti anche in dissesti clamorosi, ha contribuito alla maturazione, in seno al sindacato di matrice sociale cristiana, della proposta di legge di cui trattasi.

Nel testo approvato dalla Camera dei deputati e trasmesso al Senato il 27 febbraio 2025, al Capo II sotto il titolo "Partecipazione gestionale dei lavoratori" si stabilisce:

- per le imprese che adottano il sistema dualistico, che "gli statuti possono prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi, la partecipazione di uno o più rappresentanti dei lavoratori dipendenti al consiglio di sorveglianza.";
- per le imprese che non adottano il sistema dualistico, che "1. ... gli statuti possono prevedere, qualora disciplinata dai contratti collettivi, la partecipazione al consiglio di amministrazione e, altresì, al comitato per il controllo sulla gestione di cui all'articolo 2409-octiesdecies del Codice civile, ove costituito, di uno o più amministratori, rappresentanti gli interessi dei lavoratori dipendenti. 2. Gli amministratori di cui al comma 1 sono individuati dai lavoratori dipendenti della società sulla base delle procedure definite dai contratti collettivi. 3. Gli amministratori di cui ai commi 1 e 2 del presente articolo devono essere in possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'articolo 2409-septiesdecies del Codice civile nonché dei requisiti di onorabilità e professionalità previsti dallo statuto della società o, in mancanza, dai codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria."

Dunque, se il disegno di legge superasse anche l'esame del Senato, la "partecipazione gestionale dei lavoratori" diventerebbe una opportunità cui le parti interessate potrebbero liberamente accedere facendone oggetto di contrattazione

¹⁶ La Direttiva 2001/86/CE, circa il coinvolgimento dei lavoratori nella Società Europea (SE), prevede che: (i) la direzione e i rappresentanti dei lavoratori decidano circa il coinvolgimento dei lavoratori nella SE prima della costituzione della SE; (ii) l'accordo includa le informazioni e le procedure di consultazione nonché, se del caso, il coinvolgimento dei lavoratori negli organi amministrativi della SE; (iii) tale coinvolgimento sia obbligatorio qualora i lavoratori abbiano goduto del diritto di partecipazione prima della creazione della SE; (iv) se le due parti non raggiungono un accordo soddisfacente, si applichino i principi standard enunciati nell'allegato della direttiva.

collettiva aziendale. Il fatto poi che essa, se colta, si risolva in un effettivo miglioramento della *governance* societaria e in una effettiva “elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione”, dipende anzitutto dalla effettiva volontà delle parti – proprietà e management da un lato e lavoratori dipendenti e sindacato dall’altro – di archiviare definitivamente l’antagonismo e di sviluppare una cultura della cooperazione tra capitale e lavoro e, in secondo luogo, dalla capacità di coloro che le rappresentano nel consiglio di sorveglianza o nel consiglio di amministrazione, di collaborare fattivamente per il bene dell’impresa nell’interesse di tutti.

A quest’ultimo riguardo in particolare, i rappresentanti degli interessi dei lavoratori dipendenti nel consiglio di sorveglianza o nel cda dovrebbero essere persone integre, competenti e assertive, in grado di porsi non già in un’ottica negoziale, ma in quella di capire e sostenere ciò che, essendo bene e giusto per l’impresa, lo è anche per i lavoratori, e viceversa. L’amministratore delegato e il top management, dal canto loro, dall’ingresso dei rappresentanti dei lavoratori dovrebbero attendersi un contributo costruttivo a far valere le ragioni dell’equità insieme a quelle dell’efficienza, le esigenze di una oculata distribuzione degli incrementi di produttività insieme a quelle di generazione degli stessi, le necessità di progresso umano insieme a quelle di progresso tecnologico, le esigenze di medio e lungo termine insieme a quelle immediate e di breve termine.

Attualmente (maggio 2025) non è dato di prevedere se e con quali modifiche il disegno di legge diventerà legge, stanti l’opposizione della CGIL e della UIL e i rilevanti critici di Confindustria. Ammesso che a un certo punto diventi legge, l’ipotesi di partecipazione gestionale dei lavoratori da essa prospettata potrebbe essere vista con favore dalle imprese già incamminate sul sentiero di relazioni di lavoro e sindacali collaborative e desiderose di dare ulteriore impulso allo sviluppo di una cultura della collaborazione, mentre, sul versante dei lavoratori rischia di essere divisiva stante la non condivisione di due dei tre sindacati confederati.

Così stando le cose e stante l’importanza nei nuovi scenari competitivi di promuovere una cultura della partecipazione in cui capitale e lavoro collaborino per il bene dell’impresa e di tutti i suoi *stakeholder*, è auspicabile che Confindustria prenda in mano la cosa elaborando una sua proposta all’insegna del rinnovamento, su cui coinvolgere attivamente i propri iscritti e aprire il confronto con i tre grandi sindacati nazionali in vista di arrivare a una proposta legge unitaria¹⁷. Nella elaborazione di quest’ultima poi andrebbe realisticamente tenuto presente che qualsiasi ipotesi di partecipazione gestionale dei lavoratori, per avere successo, deve non solo essere “sposata” con convinzione da entrambe le parti che decidono di farne oggetto di contrattazione collettiva aziendale, ma deve poi essere portata avanti giorno per giorno da persone all’altezza del compito: di qui l’attenzione da porre sul punto della selezione dei rappresentanti dei lavoratori e sulla necessità di adeguate

¹⁷ A parere di chi scrive dovrebbe attivarsi un processo analogo a quello portato avanti da Federmeccanica sotto la guida del presidente Fabio Storchi e del direttore generale Stefano Franchi per giungere al Contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto il 26 novembre 2016. V. Storchi (2022).

attività formative – dei medesimi ed anche degli altri membri dell'organo amministrativo nonché del collegio sindacale – che ne accompagnino l'attuazione.

Investire nella formazione degli attori della corporate governance

La formazione degli attori della *corporate governance*, anche a prescindere dalla eventuale partecipazione di rappresentanti dei lavoratori dipendenti, è indispensabile per il cambio di passo auspicato in questo scritto.

Le leggi e le raccomandazioni dei codici di comportamento, infatti, presentano due inconvenienti: quello di tendere a complicare le cose con adempimenti e controlli burocratici e quello di prestarsi ad una osservanza formale, che non ne recepisce lo spirito informatore, siano esse norme cogenti o rimesse ad una volontaria adesione.

Se si vuole che le norme producano gli effetti desiderati, è indispensabile porre il massimo impegno negli investimenti di tipo culturale indirizzati alla elevazione del livello etico e professionale delle persone che ricoprono, o sono destinate a ricoprire, i ruoli chiave nel funzionamento della *governance* delle imprese (ed anche di qualsiasi altro tipo di azienda o istituto produttivo, pubblico o privato, profit o non profit). Tali sono, nell'impresa capitalistica tipica, i ruoli di azionista di controllo, amministratore, amministratore delegato, manager, amministratore indipendente, presidente del consiglio di amministrazione, membro del collegio sindacale. Mi soffermo ora brevemente su alcuni frequenti gap formativi.

Azionista di controllo. È il ruolo di chi ha il potere di incidere sulle decisioni dell'assemblea degli azionisti. Interpretare responsabilmente questo ruolo significa anzitutto avere ben presente che da esso dipendono le sorti dell'impresa e, dunque, l'interesse aziendale alla sopravvivenza e allo sviluppo.

L'interesse dell'azionista può divergere dall'interesse aziendale per una miope visione del proprio interesse e/o una incomprendenza dell'interesse aziendale oppure a motivo di sopravvenute esigenze dell'azionista incompatibili con l'interesse aziendale. Nel primo caso c'è un problema di cambiamento culturale; nel secondo occorre domandarsi se non sarebbe preferibile per l'impresa un cambio di proprietà, sempre che si cerchi di collocarla in buone mani e non si pensi soltanto al *capital gain*.

Nell'ambito delle imprese familiari c'è un gran bisogno di formazione all'esercizio del ruolo di azionista. Fortunatamente, però, ve n'è crescente consapevolezza e si può far conto sull'esperienza accumulata da tante compagini familiari che hanno saputo gestire in modo virtuoso uno o più passaggi generazionali e sulle conoscenze al riguardo sviluppate da valorosi accademici. La formazione dovrebbe estendersi anche a chi non è, o non è ancora, azionista e dovrebbe mirare a iniziarlo al rispetto dell'impresa come organismo vivente (e non come strumento della proprietà) e alla comprensione della complessità e del dinamismo della sua gestione, la cui qualità si rispecchia nella qualità dei risultati (competitivi, reddituali, sociali, ambientali). Il dovere di educare figli e nipoti, quali che siano le loro vocazioni, all'esercizio responsabile del ruolo di azionista è fondamentale.

Amministratore. Per l'esercizio consapevole di questo ruolo è richiesta una formazione che porti a una conoscenza di base delle responsabilità degli

amministratori, dei *business* in cui l'impresa opera, dei meccanismi di gestione (ossia della struttura e dei processi gestionali), della strategia e del sistema dei risultati che ne conseguono. Nella prassi, nel definire la composizione dei cda, per lo più si privilegiano le competenze specialistiche (i.e. legali, finanziarie, commerciali ecc.) o relazionali di questo o quello dei candidati senza considerare che il prescelto deve essere non un consulente, ma un buon amministratore a tutto tondo.

Se poi il candidato è destinato a rivestire anche la qualifica di *Amministratore indipendente*, gli è richiesta altresì la capacità di formarsi ben meditati giudizi, che siano davvero indipendenti. Egli, perciò, è persona che deve prendersi cura della propria indipendenza, andando in profondità nell'esaminarsi non soltanto sulle circostanze che possono comprometterla (come quelle elencate all'art. 2, raccomandazione 7 del codice di *corporate governance* di Borsa Italiana), ma anche, e ancor più, sulla sua sfera psicologica e sui processi emotivi che nelle dinamiche del cda gli impediscono di dire con chiarezza e pacatezza quello che pensa. I consiglieri indipendenti, inoltre, possono trovarsi ad operare in contesti in cui non è facile farsi ascoltare e interventi non in linea con le proposte del management sono percepiti con senso di fastidio. In questi casi si evidenzia anche l'importanza di una solida struttura morale. In conclusione, intelligenza emotiva ed etica professionale sono due aree tematiche della massima importanza nella formazione di amministratori indipendenti all'altezza del loro ruolo.

Amministratore delegato. I gap formativi possono riguardare le *hard* e le *soft skill*.

Quanto alle prime, è frequente che la persona chiamata a interpretare il ruolo in parola abbia una qualche carenza di fondo in una o più delle aree funzionali (e.g. nell'*accounting*, nell'organizzazione, nella ricerca e sviluppo e così via), alla quale può avere in parte posto rimedio frequentando corsi *ad hoc* o un MBA o grazie ad esperienze in ruoli di general management come quelli di responsabile di *business unit* o di divisione. Se questi tipi di gap non sono colmati adeguatamente, può crearsi una dipendenza eccessiva, anche psicologica, da uno dei membri del *top team* (che può essere il responsabile della finanza o dell'organizzazione/gestione delle risorse umane o il direttore commerciale ecc.) che di fatto finisce per assumere un ruolo preminente con conseguenze deleterie sui comportamenti organizzativi e decisionali.

Quanto alla formazione per lo sviluppo delle *soft skill*, essa è importante per esercitare una *leadership* forte e allo stesso tempo coinvolgente e partecipativa; per gestire lo stress e il tempo di lavoro; per valutare con equilibrio comportamenti e situazioni senza lasciarsi deviare da fattori emotivi; per correggere atteggiamenti e comportamenti derivanti da un ego eccessivo che ostacola la delega, la formazione della squadra manageriale di primo livello e ai livelli sottostanti, l'ascolto, l'accettazione della critica e così via.

Manager. La voglia di imparare, di crescere umanamente e professionalmente, la disponibilità a cooperare e a supportare, la capacità di non essere uno *yes-man*, di crescere i collaboratori, di instaurare con qualsiasi interlocutore una relazione umana (di rispetto, empatia, amicizia) prima ancora di quella economica, l'aspirazione ad avanzamenti di carriera e retributivi come conseguenza di un buon lavoro: queste sono alcune caratteristiche di un buon manager da tenere presenti, oltre che nei processi di assunzione, anche nella formazione.

Presidente del cda. È, questo, un ruolo, che, nonostante la sua criticità, è spesso ricoperto da persone senza alcuna formazione. Infatti, quando è ricoperto dall'amministratore delegato (sia esso l'imprenditore o un manager), esso è considerato del tutto secondario rispetto al ruolo di capo azienda; quando invece la carica non prevede deleghe operative, essa è spesso affidata a professionisti stimati nelle rispettive professioni (di avvocato, commercialista, docente universitario e così via), ma senza una specifica formazione a riguardo. Ora, se si considera quanto richiamato in precedenza su che cosa deve essere capace di fare un buon presidente, è facile rendersi conto che anche qui occorre un grande impegno di investimento formativo.

Sindaco. Il collegio sindacale nel nostro ordinamento ha un ruolo di grande rilievo che spesso è interpretato sul piano formale, mentre in certe situazioni esso può risultare decisivo onde assicurare l'adeguatezza degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile nonché l'applicazione dei principi di corretta amministrazione. Pur nella diversità di ruolo, un buon sindaco deve avere competenze e capacità non dissimili da quelle richieste agli amministratori indipendenti.

Investire nella diffusione a tutto campo di una "cultura del buon governo e buona gestione"

La transizione dal modello di sviluppo capitalistico attuale a un modello di economia e società sostenibile non può che essere opera di tutti gli attori del sistema: stato, impresa/mercato, terzo settore. L'investimento di cui al punto precedente deve perciò concepirsi come parte di un investimento di più ampia portata per attivare quella leva fondamentale del cambiamento che è rappresentata dal consenso sociale nei confronti di chi governa e gestisce responsabilmente e dalla disapprovazione di chi, per carenza di competenze e/o di etica, governa e gestisce male. E questo vale non soltanto per le imprese, ma per qualsiasi organizzazione finalizzata alla produzione di beni o servizi utili al vivere individuale e collettivo.

Nell'attivare questa leva è cruciale la cittadinanza attiva. A tal fine è essenziale che i cittadini imparino a riconoscere la qualità dell'albero dai frutti, ovvero, fuor di metafora, a riconoscere la buona o cattiva gestione/*governance* di aziende e istituti produttivi dai risultati economici, sociali e ambientali che essi producono.

La conoscenza di cosa significa governare e gestire bene, attualmente rinchiusa in ambiti socioculturali ristretti, deve diventare patrimonio culturale di tutti, perché tutti siamo a vario titolo coinvolti nei processi economici che hanno luogo nelle aziende e tutti siamo cittadini di uno stato democratico e, con comportamenti responsabili nella vita economica e politica, siamo chiamati a contribuire attivamente a un mondo più giusto, più umano, più rispettoso dell'ambiente.

È una sfida che richiede la mobilitazione di tutte le energie e risorse disponibili nelle imprese, nelle pubbliche amministrazioni e nella fitta rete degli altri corpi intermedi: enti del terzo settore, associazioni sindacali e imprenditoriali, università e

centri di ricerca, sistema scolastico, scuole di management, ordini professionali, associazioni e così via.

Il consenso sociale inerente alla qualità del management non è certo la sola variabile su cui fare leva per il cambiamento del modello di sviluppo che ci ha portato alla insostenibile situazione attuale, ma è variabile di importanza capitale, per agire sulla quale è auspicabile che la scuola, e tutto ciò che ha a che fare con l'innalzamento del livello culturale dei cittadini, sia posto in cima all'agenda della politica. È variabile che, a differenza di altre (e.g. stili di vita, politiche ecologiche, politiche del lavoro), è trascurata e che sta agli aziendalisti porre all'attenzione di tutti, così che tutti possano apprezzare la bellezza delle imprese e delle istituzioni bene gestite e bene governate¹⁸.

Appendice

SUL CONCETTO DI PURPOSE

Il concetto di *purpose*, inteso non già come un enunciato o uno slogan o un brand da sventolare, altro non è che lo scopo di fatto perseguito da un management che della parola *purpose* vuole fare un uso serio, non manipolatorio, per coinvolgere e motivare gli *stakeholder* a cooperare a un progetto di impresa bella e buona che dà senso alla loro collaborazione. Ma vediamo di chiarire questo concetto ponendoci una serie di interrogativi.

Come si può definire il purpose di cui allo statement della Business Roundtable?

È uno scopo di generazione di valore integrale che fa della generazione di valore per ciascuno degli *stakeholder* e della crescita di valore dell'impresa (e dei corsi delle azioni nel medio/lungo termine ove l'impresa sia quotata) un tutt'uno inscindibile.

Posto che il purpose sia, come spesso si legge, la ragione d'essere dell'impresa, in che cosa si differenzia dal tradizionale concetto di missione (mission)?

Il *purpose* include la missione, ossia la ragione d'essere produttiva al servizio di dati bisogni individuali o collettivi, risultante dalle scelte di operare in dati settori/*business* e non in altri, ma la arricchisce dei contenuti valoriali inerenti all'impegno di generare valore per ciascuno degli *stakeholder* e alla concezione dell'impresa come bene prezioso per tutti.

¹⁸ Sulla qualità del management e su come riconoscere le imprese bene governate e bene gestite da quelle che non lo sono v. Coda, Minoja & Parolini (2023), in particolare capitolo 12; V. Coda (2025), (in corso di pubblicazione).

Posto che il purpose indica la direzione verso cui muovere, in che cosa si differenzia dal concetto di visione o vision?

Il *purpose* ovviamente indica la meta verso cui si vuole andare per fare dell'impresa una realtà bella o ancora più bella di quello che già è. Ma una realtà desiderabile e bella per tutti e, quindi, non soltanto competitiva e redditizia, ma anche soddisfattiva per tutti gli *stakeholder* e per la società; una realtà in cui successo dell'impresa e benessere delle persone e della società sono un tutt'uno. Il *purpose*, perciò, implica anche la volontà/capacità di generare rapporti armoniosi con tutti gli *stakeholder* e, in particolare, un contesto lavorativo sereno.

Ove la visione (o sogno imprenditoriale) sia desiderabile per tutti e ove se ne faccia lo scopo dell'impresa, essa diventa il *purpose*.

Il purpose in che cosa si differenzia dallo strategic intent (Hamel e Prahalad, 1989)

Entrambi i concetti indicano una direzione di marcia e hanno una valenza emotiva coinvolgente. Mentre però lo *strategic intent* è un concetto di *business strategy*, il *purpose* si inquadra nella *corporate strategy*. Ne consegue che il primo punta a un effetto motivazionale dei collaboratori facendo leva su uno sfidante obiettivo competitivo di lungo termine, a differenza del secondo che ambisce al coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*¹⁹.

Come può il purpose essere concretamente operante nella vita dell'impresa?

Il *purpose* è operante nella misura in cui è interiorizzato dagli *stakeholder* interni e condiviso dagli *stakeholder* esterni diventando così lo spirito d'impresa che anima i primi e attrae i secondi.

La interiorizzazione e la condivisione sono processi che si realizzano in quanto il *purpose*: (i) sia comunicato con i fatti prima che con le parole; (ii) funga da funzione obiettivo del management, declinata ai diversi livelli in obiettivi economici e sociali²⁰ (prendendo il posto della funzione mono-obiettivo del profitto/creazione di valore azionario); (iii) sia costantemente convalidato dai comportamenti, con esso coerenti, della proprietà, degli amministratori, del top management.

Perché, quando e come definire formalmente il purpose?

L'esigenza di uno *statement* definitorio del *purpose* scaturisce dal fatto che si avverte il bisogno di usarlo nella comunicazione esplicita (interna, istituzionale, commerciale) per dare impulso alla sua diffusione, condivisione, interiorizzazione.

La comunicazione esplicita funge da amplificatore della comunicazione implicita nella strategia e nei comportamenti quotidiani dell'impresa. Quindi la

¹⁹ Lo *strategic intent* è un costrutto forgiato negli anni Ottanta riflettendo sulla casistica delle imprese giapponesi proiettate a conquistare una *leadership* di mercato globale grazie a investimenti lungimiranti e a pratiche di *people management* coesive: fra esse, in particolare, Komatsu, che aveva grande ammirazione per Caterpillar (*encircle Caterpillar* era il suo *si*), e Canon che, guidata dal suo *si* (*beat Xerox*), è diventata il numero uno nel settore delle fotocopiatrici.

²⁰ Gli obiettivi economici includono gli obiettivi economico-finanziari (di redditività, produttività, efficienza, equilibrio economico-finanziario-patrimoniale, solvibilità) e gli obiettivi competitivi. Gli obiettivi sociali sono qui intesi come comprensivi anche degli obiettivi ambientali.

formalizzazione del *purpose* è tema che si pone quando i vertici aziendali sono già avviati sulla via da esso segnata e sono fortemente determinati a proseguirla, ovvero il *purpose* già si è sostanziato nella definizione e attuazione di una bella strategia e si è determinati a proseguire nel cammino intrapreso.

Quanto al *come*, proprio per il ruolo di coinvolgimento che il *purpose* dichiarato ha nella comunicazione interna ed esterna e per il fatto che esso è espressione di ciò che in qualche misura già si fa e si intende continuare a fare, è logico che esso scaturisca da un processo che parte dall'alto ma che si sviluppa soprattutto dal basso e vede ampiamente coinvolta la struttura manageriale, e non soltanto questa. Questo modo di procedere è garanzia di una autenticità del *purpose* che poi va convalidato giorno dopo giorno nell'esercizio della *leadership* e dall'azione coerente del management tutto. Così il *purpose* contribuisce a formare, all'interno della organizzazione, non dei "dipendenti", ma dei "collaboratori" che esplicano le loro doti e capacità al servizio dell'impresa e del bene comune.

Bibliografia

- Bernabè F., Pagliaro P. (2024). *In trappola. Ascesa e caduta delle democrazie occidentali (e come possiamo evitare la Terza guerra mondiale)*. Solferino, Milano.
- Coda V. (2020). Responsabilità degli amministratori e funzionalità dell'impresa: profili economico-aziendali. *Rivista dei dottori commercialisti*, 71 (3).
- Coda V. (2023) (a cura di). *Il segreto italiano. Tutta la bellezza che c'è*. Treccani, Roma.
- Coda V. (2025), *Sulla valutazione della qualità del management*, in *Scritti in onore di Gianfranco Zanda* (in corso di pubblicazione).
- Coda V., Minoja M. & Parolini, C. (2023), *Economia aziendale e management*. Pearson, Milano.
- Donna G. (2020). La "buona causa" dell'impresa. *Impresa Progetto*, 3.
- Donna G. (2025). L'essenza concreta del purpose. Una chiave per definire un nuovo paradigma d'impresa e il ruolo degli stakeholder. *Harvard Business Review Italia*, marzo; <https://www.hbritalia.it/marzo-2025/2025/03/03/news/lessenza-concreta-del-purpose-16201/>
- Hamel G., & Prahalad C.K. (1989) *Strategic Intent*, Harvard Business Review, July/August.
- Porter M.E., & Kramer M.R. (2011). Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January/February.
- Storchi F. (2022) (in collaborazione con D. Marini e D. Gribaudo). *La passione per il "rinnovamento". I miei anni in Federmeccanica*. Marsilio, Venezia.