

## Illuminare e governare l'impresa che vogliamo

Marco Frey<sup>1</sup>

Marco Frey interviene sui temi dei Manifesti “Illuminare le organizzazioni” e “L'impresa che vogliamo” richiamando i principi chiave di una impresa protagonista di un modello di sviluppo orientato al bene comune: responsabilità rispetto alle transizioni ambientale, sociale ed economica, centralità delle relazioni con gli stakeholder, purpose come missione aziendale declinata in chiave di sostenibilità, leadership e partnership in chiave trasformativa.

§§§

Abbiamo avuto recentemente l'opportunità di discutere alla Scuola Sant'Anna di Pisa il Manifesto di Impresa Progetto sull' “impresa che vogliamo”, insieme con l'analogo documento predisposto da Gianfranco Reborà per Sviluppo e Organizzazione su “Illuminare le organizzazioni”.

I due documenti condividono alcuni principi chiave propri di una visione dell'impresa come protagonista di un'economia trasformativa, profondamente differente da quella che ha caratterizzato il secolo scorso. Come si evidenzia nel documento di Impresa Progetto, l'impresa dovrebbe proporsi di favorire la “reintegrazione tra dimensione sociale e dimensione economica” in un modello di sviluppo orientato al bene comune.

In questo ambito il primo principio chiave è quello di **responsabilità**. Alle imprese si sta riconoscendo un ruolo centrale nella transizione, chiedendo un impegno rispetto alle sfide e alle transizioni proprie della sostenibilità: quelle ambientali (nel documento di Reborà si citano il cambiamento climatico e la biodiversità, ma altrettanti importanti sono quelle dell'economia circolare e dell'energia), quelle sociali (a partire dall'inclusione e dal contenimento delle disuguaglianze) e quelle economiche, a favore di un modello di sviluppo che sappia costruire un equilibrio di lungo periodo con il concorso di tutti gli attori chiave (istituzioni, imprese, consumatori, ONG). Lo spirito di responsabilità si declina in molti modi: l'attenzione all'impatto (economico, sociale e ambientale) delle proprie attività, la responsabilità

---

<sup>1</sup> **Marco Frey**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna di Pisa, email: [marco.frey@santannapisa.it](mailto:marco.frey@santannapisa.it)

sul prodotto lungo l'intero ciclo di vita, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali.

Il secondo correlato principio è quindi quello della **centralità delle relazioni**. Dei tre principi chiave della rivoluzione francese: *liberté, égalité* e *fraternité*, i primi due sono stati al centro del dibattito sul modello liberista, generatore di una crescente disuguaglianza, mentre il terzo è stato trascurato. Eppure il concetto di **fraternità** è il perno che può conciliare gli altri due, agendo sulla naturale propensione relazionale delle persone e limitando la tensione individualistica (Morin, 2020).

Ciò vale anche nell'ambito delle imprese. Come afferma Minzberg (2023), un riferimento chiave nel documento di Rebora, "un'organizzazione è uno schema di relazioni ideato per consentire alle persone di agire insieme". Lo schema di relazioni può essere connesso al concetto di corporate governance, allargandone la visione tradizionale che la riconduce ad un sistema di organi, regole e procedure per esprimere l'autorità e il controllo.

L'impresa che vogliamo deve dotarsi di una **governance trasformativa**, ovvero della capacità di orientare l'organizzazione verso un'evoluzione, condivisa con le persone che vi lavorano e con i partner, che garantisca maggiore competitività e impatto. Ciò è coerente con la finalità della Governance aziendale che troviamo nei principi G20/OECD: "Lo scopo della governance aziendale è quello di aiutare a costruire un ambiente di fiducia, trasparenza e responsabilità indispensabile per promuovere gli investimenti di lungo termine, la stabilità finanziaria e l'integrità aziendale, sostenendo così la crescita della società". Peraltro questo orientamento è direttamente riconducibile, in una prospettiva di contributo delle imprese alle sfide della sostenibilità ad uno dei target dell'Agenda 2030, il 16.7 che, secondo l'SDG 16 Business Framework del Global Compact (2021), prevede che "Imprese responsabili possono collaborare con i Governi e la società civile - applicando l'approccio della governance trasformativa - per aumentare la fiducia reciproca e affrontare in modo sistemico le sfide globali più urgenti". Ma anche al target 16.6 "Le imprese sono chiamate ad adottare una leadership etica e a essere organizzazioni più efficaci, trasparenti e affidabili, anche per rispondere a direttive e legislazioni nazionali e sovranazionali che chiedono sempre più al settore privato di adottare una visione di governance più allargata e responsabile".

Sia nelle dinamiche interne che in quelle esterne questa prospettiva richiede un'elevata capacità di gestire in modo articolato, olistico ed efficace i processi e le relazioni. Il management aziendale, a partire dall'amministratore delegato e dal board, è chiamato a definire una strategia e a implementare una governance adeguata a gestire il cambiamento epocale in corso, calibrando scelte e iniziative in funzione della dimensione e alle caratteristiche della propria azienda. Il CdA ha un ruolo chiave come propulsore per creare la cultura e trasferire l'impegno e la diffusione del concetto di sostenibilità in azienda, così come nel creare rappresentazioni in cui le persone si riconoscano.

Il punto di partenza, come evidenziato in entrambi i documenti, è quello che tradizionalmente veniva definita missione aziendale e oggi, a sottolineare

l'evoluzione in ottica di sostenibilità, viene chiamato "**purpose**". Come è noto questo concetto sottende una forte attenzione nel coinvolgere gli stakeholder chiave insieme agli shareholder nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi aziendali, considerando il perseguimento dei risultati economici più come un mezzo che come il fine dell'attività d'impresa.

Il purpose deve essere poi tradotto in una strategia di lungo periodo (molte aziende ragionano a dieci anni) in cui piano industriale e piano di sostenibilità tendono gradualmente ad integrarsi in un unico processo e documento.

Ciò è peraltro coerente con la gestione della **trasparenza** nei confronti degli stakeholder, dove l'evoluzione spinta dalle istituzioni europee attraverso la Direttiva CSRD induce meccanismi di rendicontazione dei temi sociali e ambientali che vanno ad integrarsi con quelli più strettamente economici.

Una volta definito il percorso strategico, è necessario mettere in pratica la trasformazione attraverso la diffusione all'interno dell'organizzazione, l'applicazione di processi (execution), investimenti e innovazione, ma anche grazie alle partnership con clienti, fornitori e istituzioni.

Come evidenziato in un position paper preparato dal Global Compact Network in Italia e discusso con una trentina di presidenti e amministratori delegati nel maggio 2024, si tratta quindi di agire sia a livello interno che esterno.

Tra le azioni interne è centrale in primis la creazione di una cultura condivisa della responsabilità e della sostenibilità, che possa costituire il fondamento per una reale trasparenza.

Come sottolineato nel documento di Rebora, gli sforzi per promuovere la sostenibilità a partire dagli SDGs, dagli ESG e dalla CSRD, rischiano di insterilirsi se non inseriti all'interno di un sistema organizzativo coerente, che sappia superare i paradossi tipici di una missione multi-obiettivo, intervenendo in profondità "allineando strategia, processi informativi e decisionali, politiche del personale, competenze professionali e sistemi retributivi e di ricompense".

Di fatto l'intera organizzazione e tutte le funzioni aziendali sono chiamate in causa per gestire al meglio i processi di trasformazione, nella prospettiva di una crescente sostenibilità.

Si tratta di applicare nelle aziende quel modello che nella letteratura organizzativa ha preso il nome di **leadership** trasformativa: un approccio volto a creare un ambiente in cui i membri dell'organizzazione si sentano motivati a raggiungere, nell'ambito di un impegno collettivo, gli obiettivi individuali, insieme a quelli comuni. In ciò vengono ispirati, stimolati e incentivati da un vertice orientato a creare una squadra forte e capace di ottenere risultati a lungo termine.

Questo stile di leadership deve saper bilanciare l'idealismo utile a concepire una visione ispiratrice e attraente, con il pragmatismo necessario a valutare attentamente i rischi e cogliere le opportunità che si presentano lungo il percorso strategico (Cooperrider e Selian, 2021).

Ad un assetto organizzativo adatto a gestire i processi di trasformazione, deve poi corrispondere un sistema di KPI per monitorare i risultati e per dimostrare internamente ed esternamente l'impatto della propria strategia di sostenibilità.

Riprendendo Reborà "La trasparenza stimola e responsabilizza le organizzazioni; ma aiuta soprattutto a superare quel naturale scetticismo che caratterizza il sentire del pubblico diffuso, dei consumatori, dei cittadini, degli stessi lavoratori rispetto alle reali intenzioni dei centri di governo delle imprese".

Si entra così nel merito delle azioni esterne tornando al tema delle relazioni da cui eravamo partiti. Le imprese in quanto coprotagoniste della sfida della sostenibilità, sono chiamate a ridefinire reti di relazioni e **partnership** in chiave trasformativa. Gli attori chiave sono diversi e tutti parimenti importanti. Le istituzioni, in qualità di interlocutori da cui ricevere indirizzi e regole, che devono però essere condivise in uno spirito di collaborazione e reciproco sostegno all'implementazione reale ed efficace dei processi di trasformazione del modello di sviluppo. Con le istituzioni si possono poi mettere in atto partnership pubblico/privato per il perseguimento di progettualità di interesse comune.

I clienti, sempre più sensibili, ma anche attenti al reale impegno delle imprese sulla sostenibilità, con cui si possono sviluppare nuovi modelli di business, in cui cresce il contenuto di servizio, l'orientamento alla circolarità e alla durabilità dei prodotti. I fornitori con i quali diventa necessario intessere rapporti di collaborazione per raggiungere gli obiettivi definiti nei piani industriali (si pensi alle strategie di decarbonizzazione che prevedono il raggiungimento di risultati lungo l'intera supply chain, nell'ottica del cosiddetto "scope 3"), dilatando quella che è stata la prospettiva di partnership vissuta con la qualità totale. Il mondo della finanza sempre più spinto (da istituzioni di regolazione come la BCE) ed orientato in una prospettiva di risk management a investire in imprese orientate alla sostenibilità. Le ONG con cui sviluppando progetti e azioni generative di significativi impatti e ricadute sociali. Le Università e gli Enti di ricerca, portatori di competenze e soluzioni innovative necessarie per la gestione dei processi di trasformazione.

Questi percorsi devono però essere concretamente declinati in termini di execution all'interno e all'esterno dell'impresa, arrivando il più possibile a coinvolgere i giovani, che sono i veri protagonisti della trasformazione che interessa questo e i prossimi decenni.

Favorire e valorizzare la gestione del cambiamento delle imprese e dei sistemi di relazioni in cui sono immerse, attraverso la maggior integrazione possibile tra ricerca (spesso nella prospettiva dell'action research), formazione (graduate, post-graduate ed executive) e terza missione (nella prospettiva del trasferimento della conoscenza e dell'accrescimento dell'impatto), è uno degli obiettivi principali del nostro mestiere di docenti universitari nelle discipline aziendalistiche (Aidea, 2023).

## **Bibliografia**

- AIDEA (2023), *L'accademico nelle discipline economico-aziendali, Ruolo, criticità, sfide, proposte e valutazione della carriera*.
- Cooperrider, D., and Selian, A. (Eds.). (2021), *The business of building a better world: The leadership revolution that is changing everything*, Oakland, Berrett-Koehler Publishers.
- Minzberg H. (2023), *Capire le organizzazioni... Alla buon'ora! 7 forme e 7 forze*, Milano, Franco Angeli.
- Morin E. (2020), *La fraternità, Perché? Resistere alla crudeltà del mondo*, Roma, AVE.
- UN Global Compact (2021), *SDG 16 Business Framework Inspiring Transformational Governance*, New York.