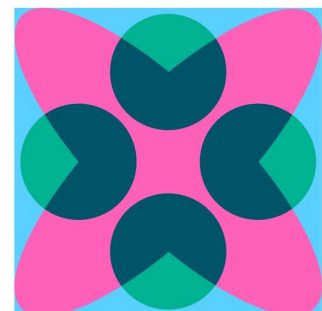
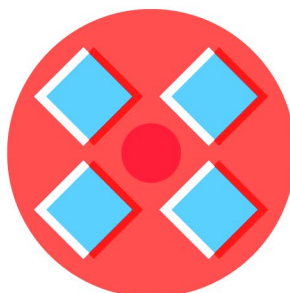
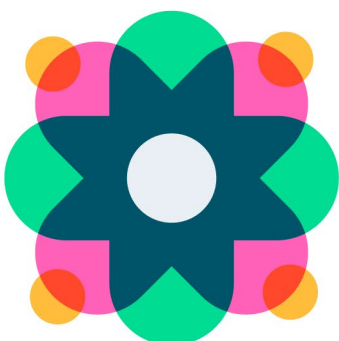
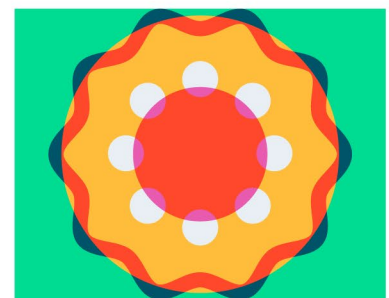
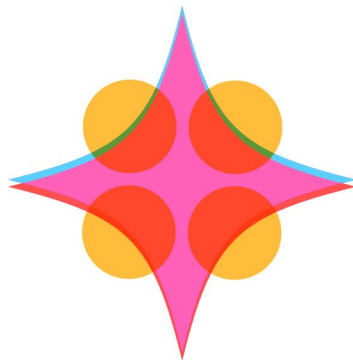
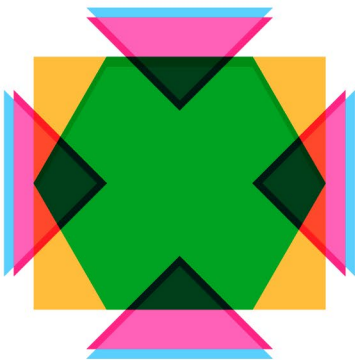
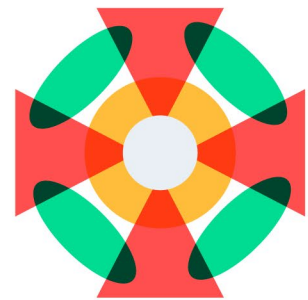
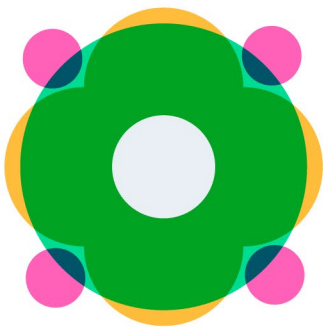


PURPOSE

Il futuro della competitività passa dalla
creazione di valore economico e valore sociale

di Fernando G. Alberti e Federica Belfanti



INDICE

Introduzione

4

01. la sfida sociale: ripensare il capitalismo perché produca prosperità economica e progresso sociale

6

02. creare valore condiviso: un viaggio in italia tra territori, cluster e imprese

21

03. Cogliere la sfida sociale e disegnare il purpose aziendale: consigli e suggerimenti per manager

48

Note bibliografiche

63

PURPOSE: IL FUTURO DELLA COMPETITIVITÀ PASSA DALLA CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO E VALORE SOCIALE

Fernando G. Alberti
Federica Belfanti

È peculiare che il primo quaderno della serie dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese dei Servizi - promosso da CFMT per il tramite del suo *partner* scientifico, l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (LIUC) - non sia dedicato al tema della "competitività" *tout-court*, ma proponga una riflessione più profonda su come a livello di territori, *cluster* e imprese - che sono i tre livelli di analisi su cui da sempre si fondano le attività di ricerca dell'Osservatorio - la dimensione economica della competitività non possa più prescindere dalla dimensione sociale. Non si tratta di un caso, anzi si tratta di una scelta di campo - condivisa con CFMT, meditata e supportata da evidenze a livello internazionale che conducono a considerare il capitalismo - e quindi anche le sue misure di *performance* tipiche - concluso. Da ciò ne deriva la necessità, anzi l'urgenza, di superare i tradizionali *trade-off* del modello capitalistico e disegnare modelli di competitività che sappiano promuovere al tempo stesso prosperità economica e progresso sociale e modelli di *business* che siano guidati da *profit and purpose*.

È altresì peculiare che questo sia in assoluto il primo quaderno edito da CFMT e che si scelga proprio questo tema per inaugurare un nuovo format di divulgazione. Di nuovo, non è un caso, anzi si tratta di una scelta deliberata proprio in questo anno in cui CFMT ha messo il tema del *purpose* al centro della propria agenda e del proprio piano strategico, orientando attività interne, attività di formazione e ricerca dentro gli osservatori, eventi e forme di divulgazione a questa tematica.

Al tema del *purpose* e della dimensione sociale del fare impresa è stato dedicato anche l'appuntamento milanese del World Business Forum 2023, dove CFMT ha contribuito organizzando un evento dedicato ai suoi associati con Jean Oelwang, CEO di Virgin Unite e Muhammed Yunus, Premio Nobel, intervistati dal Professor Fernando Alberti, che dirige questo osservatorio.

Nel 1970, l'economista Milton Friedman pubblicò su The New York Times un articolo in cui sosteneva che "esiste una e una sola responsabilità sociale del *business*, quella di utilizzare le proprie risorse e di impegnarsi in attività progettate per accrescere i propri profitti." Questa *visione*, nota come la Dottrina Friedman, postulava

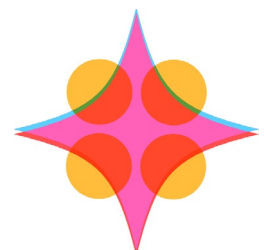
che la massimizzazione dei profitti per gli azionisti fosse l'unico obiettivo legittimo delle imprese. L'influenza di questa *visione* plasmò profondamente le pratiche aziendali e le politiche economiche dei decenni successivi, affermando il modello dello *shareholder capitalism* come paradigma dominante.

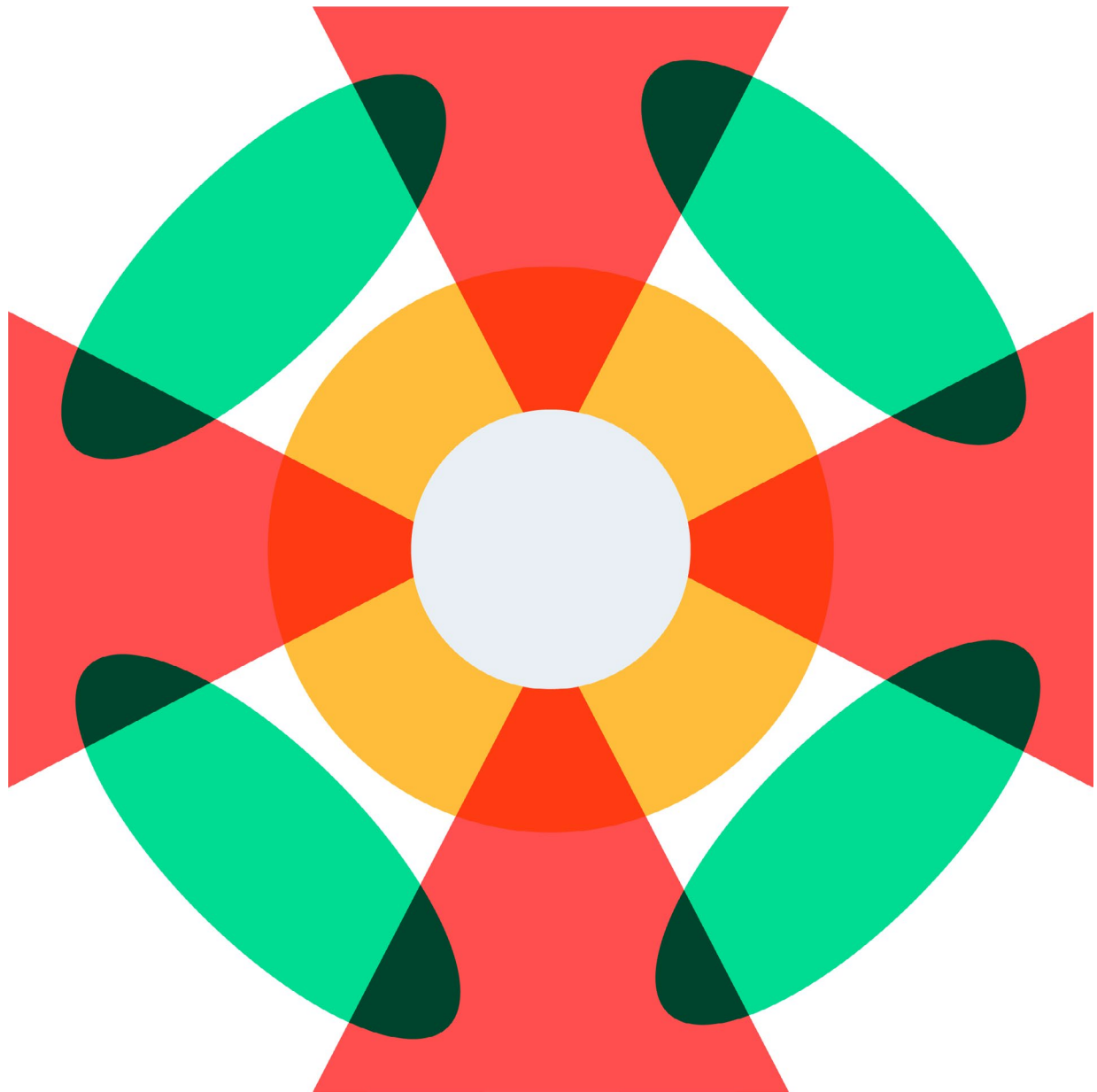
Tuttavia, il dominio di questa concezione tradizionale di capitalismo, centrata esclusivamente sulla creazione di profitto a breve e lungo termine, sembra ormai giunto al termine.

Negli ultimi anni, il concetto di capitalismo è entrato in una fase di profondo ripensamento e ridefinizione, sia a livello accademico che nella società civile. Molti atenei, comprese le più prestigiose *business school* del mondo, offrono ora corsi come "Redefining Capitalism", "Rethinking Capitalism" e "Business in Society". Parallelamente, nel mercato del lavoro e nei comportamenti di consumo emerge una crescente urgenza di avere un sistema di imprese che sia in prima linea nel rendere il mondo un posto migliore.

Le pratiche di sostenibilità ambientale, i programmi di inclusione, diversità ed equità, e l'attivismo dei *brand* su questioni sociali di rilevanza nazionale e internazionale sono ormai diffusi e attesi. Questa evoluzione riflette una consapevolezza crescente che le aziende non possono più essere viste come un fenomeno puramente economico, scollegato dalla società e privo di un senso di responsabilità morale, quanto piuttosto come il motore del progresso sociale.

Questo Quaderno si concentra proprio sulla sfida sociale che si presenta oggi e in futuro alle aziende e a come i *manager* possano coglierla a pieno, costruendo la competitività delle loro aziende attraverso un *purpose* capace di conciliare la creazione di valore economico e valore sociale.





01

**LA SFIDA SOCIALE:
RIPENSARE IL CAPITALISMO PERCHÉ
PRODUCA PROSPERITÀ ECONOMICA E
PROGRESSO SOCIALE**

Il capitalismo è spesso descritto come una delle più grandi invenzioni dell'umanità, un sistema che ha creato innumerevoli opportunità e ha portato a un aumento senza precedenti della prosperità mondiale. Tuttavia, è anche visto come una minaccia significativa che può destabilizzare la società e danneggiare irrimediabilmente l'ambiente. Rebecca Henderson, docente alla Harvard Business School ed esperta di strategia e cambiamento organizzativo, nel suo libro "Reimagining Capitalism in a World on Fire" ^[1], stimola una riflessione critica su come il capitalismo, nella sua forma attuale, necessiti di un profondo ripensamento. Henderson sostiene che per affrontare le sfide contemporanee, il capitalismo debba evolvere, diventando un sistema capace di guidare una nuova ondata di innovazione sostenibile e crescita inclusiva. La sua proposta è che le aziende spostino il loro focus strategico dalla massimizzazione dei profitti a breve termine alla creazione di valore a lungo termine per tutti gli stakeholder. Questo richiede un cambiamento di paradigma che riconosca l'importanza delle risorse naturali, del capitale umano e della coesione sociale. Henderson sottolinea che il capitalismo, per essere sostenibile, deve integrare i principi della responsabilità sociale e ambientale nelle sue fondamenta. Solo attraverso una trasformazione radicale, il capitalismo può continuare a essere una forza positiva nel 21° secolo, capace di risolvere le crisi globali che ci troviamo ad affrontare e le sfide sociali. Il dibattito aperto da Henderson è cruciale per stimolare le aziende e i governi a riconsiderare le loro politiche e strategie, in modo da promuovere un'economia che sia equa, inclusiva e sostenibile per tutti.

Le parole "capitale" e "profitto" sono state i pilastri su cui si è costruito il pensiero economico e imprenditoriale dalla seconda metà del XIX secolo fino ad oggi. La ricerca incessante del profitto ha spesso portato a comportamenti aziendali irresponsabili, con aziende che mirano a massimizzare il valore azionario a breve termine a scapito di considerazioni a lungo termine riguardanti la società, l'ambiente e l'economia reale ^[2]. Questa dicotomia tra progresso economico e progresso sociale evidenzia la necessità di un approccio più equilibrato e sostenibile alla gestione delle risorse e alla creazione di valore. Solo riconoscendo e affrontando queste sfide, il capitalismo potrà continuare a essere un sistema economico vitale e positivo.

IL NUOVO RUOLO DEL BUSINESS NELLA SOCIETÀ

L'urgenza di riformulare il capitalismo è sempre più evidente. Gli eventi di questo decennio, come la pandemia di Covid-19 e il ritorno della guerra in Europa, hanno evidenziato la necessità di riconsiderare le priorità aziendali. L'uso insostenibile delle risorse naturali e dei combustibili fossili ha generato gravi conseguenze ambientali e climatiche. Viviamo in un'epoca di consapevolezza diffusa riguardo ai problemi climatici ed ambientali legati all'esaurimento delle risorse naturali e all'utilizzo dei combustibili fossili. Le aziende devono quindi spostare l'attenzione dalla massimizzazione del profitto alla creazione di valore per tutti gli *stakeholder*, ponendo al centro sostenibilità, inclusività ed equità. Questo passaggio richiede un ripensamento profondo del modello economico, orientato non solo alla crescita economica, ma anche al benessere sociale e ambientale ^[3]. Un esempio chiave di questo cambiamento di paradigma è l'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) nelle strategie aziendali. Le imprese devono adottare un approccio olistico che riconosca l'interdipendenza tra sviluppo economico, inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

Questo significa investire in tecnologie pulite, promuovere pratiche di lavoro eque e garantire la trasparenza nelle operazioni aziendali. Inoltre, le aziende devono collaborare con i governi, le organizzazioni non governative e le comunità locali per sviluppare soluzioni innovative ai problemi globali. Questo nuovo approccio al capitalismo non solo migliorerà la reputazione delle imprese, ma creerà anche nuove opportunità di crescita sostenibile. In definitiva, il successo a lungo termine delle aziende dipenderà dalla loro capacità di creare valore condiviso e di operare in modo responsabile e sostenibile.

Questo significa ripensare i prodotti, i servizi e i processi aziendali in modo da minimizzare l'impatto ambientale e sociale e promuovere anzi - al contrario - un miglioramento delle condizioni socio-ambientali, lavorando e contribuendo proprio sui fronti di debolezza delle comunità di riferimento. Le pratiche di *make-up* e *greenwashing*, dove le aziende promuovono un'immagine edulcorata e sintetica di attenzione sociale e di sostenibilità senza apportare cambiamenti reali, non sono più accettabili. Tutti gli *stakeholder* chiedono trasparenza e accountability, e le aziende devono dimostrare con azioni concrete il loro impegno verso la sostenibilità. Solo attraverso un cambiamento radicale e una vera integrazione della dimensione sociale nei modelli di *business*, le imprese potranno contribuire a risolvere le sfide del nostro tempo.

La trasparenza delle informazioni ha reso i clienti più consapevoli e attenti alla sostenibilità e alla trasparenza aziendale. L'avvento delle tecnologie dell'informazione ha rivoluzionato il modo in cui le informazioni vengono condivise e rese accessibili. Oggi, tutti hanno accesso a una quantità senza precedenti di dati

riguardanti le pratiche aziendali, i prodotti e i loro impatti ambientali e sociali. Questa trasparenza ha portato a una maggiore consapevolezza e a una domanda crescente di pratiche aziendali sostenibili e responsabili. Le nuove generazioni, in particolare, sono guidate da valori di sostenibilità e trasparenza nelle loro scelte di consumo. Questa crescente consapevolezza sta costringendo le aziende a operare con integrità e *accountability* e da più parti si moltiplicano i progetti di riflessione sullo scopo finale e ultimo del fare impresa, appunto sul *purpose*.

Il ruolo del *business* nella società è oggi oggetto di un intenso dibattito tra accademici, *leader* aziendali e politici. Oggi, è necessario stabilire una connessione più profonda tra *business* e società, raccontando una nuova storia del *business* che sia adeguata al 21° secolo e all'ambiente globale in cui operiamo.

Le imprese devono assumere il ruolo di buoni cittadini nella comunità e nella società. Questo significa andare oltre la mera generazione di profitto per abbracciare una *missione* più ampia che includa la promozione del benessere sociale e ambientale. Adottare questo approccio non è solo un imperativo etico, ma anche una necessità strategica. Le imprese che riescono a integrare il *purpose* nelle loro strategie non solo migliorano la loro reputazione, ma ottengono anche vantaggi competitivi significativi, attraggono talenti migliori e costruiscono una base di clienti più fedele e impegnata.

SUPERARE I TRADE-OFF

Tradizionalmente, la massimizzazione del profitto è stata considerata il principale, se non l'unico, obiettivo dell'impresa. Questo paradigma, fortemente influenzato dalla teoria economica classica, ha portato a una *visione* in cui il profitto e il *purpose* sociale dell'azienda fossero percepiti come obiettivi in conflitto tra loro. In altre parole, aumentare i profitti veniva spesso visto come un *trade-off* rispetto al perseguimento di finalità sociali e ambientali. Questa dicotomia ha dominato la narrativa aziendale per decenni, rendendo difficile immaginare un modello in cui il successo finanziario e il contributo positivo alla società potessero coesistere armoniosamente. Certamente il profitto è essenziale per le aziende, ma dire che le aziende hanno come scopo quello di generare profitti è come dire che gli esseri umani hanno come scopo quello di generare globuli rossi o respirare! Certamente devono farlo e devono anche farlo al meglio, ma riteniamo che lo scopo della vita sia ben altro.

Il noto libro di Ed Freeman, "The Power of AND" ^[4] ha sfidato questo pensiero dicotomico tra profitto e *purpose*, presentando un approccio innovativo in cui i *trade-off* tradizionali sono superati attraverso l'integrazione dei diversi interessi aziendali. Freeman argomenta

che profitto e *purpose* non sono mutuamente esclusivi, ma possono coesistere e rafforzarsi reciprocamente. L'autore esplora come le aziende possano bilanciare efficacemente gli interessi degli *shareholder* (azionisti) e degli *stakeholder* (portatori di interesse), dimostrando che soddisfare le esigenze di entrambi i gruppi non solo è possibile, ma è anche vantaggioso per la sostenibilità a lungo termine dell'impresa. Freeman introduce una serie di esempi pratici e case study che illustrano come le imprese di successo abbiano adottato strategie in cui l'attenzione al *purpose* sociale ha portato a risultati finanziari positivi, creando un circolo virtuoso di crescita sostenibile.

Il concetto di "AND" proposto da Freeman implica che le aziende non debbano scegliere tra obiettivi finanziari e sociali, ma piuttosto cercare soluzioni che li integrino. Questo approccio olistico richiede un cambiamento di mentalità *manageriale*, in cui la *leadership* riconosce l'importanza di una gestione inclusiva e di lungo termine. Attraverso pratiche di *governance* responsabile, trasparenza e coinvolgimento attivo degli *stakeholder*, le aziende possono costruire un ecosistema aziendale resiliente, capace di affrontare le sfide contemporanee e di prosperare in un mercato sempre più complesso e interconnesso.

Freeman affronta anche altri *trade-off* tradizionali nel mondo aziendale, proponendo soluzioni basate sull'integrazione e la coesistenza. Ad esempio, la dicotomia tra efficienza operativa e innovazione. Spesso si crede che focalizzarsi sull'efficienza possa inibire l'innovazione e viceversa. Freeman dimostra come le aziende possano creare processi che massimizzano l'efficienza senza soffocare la creatività, adottando pratiche di miglioramento continuo che incoraggiano l'innovazione incrementale e dirompente allo stesso tempo.

Un altro *trade-off* discusso riguarda la sostenibilità ambientale e la redditività economica. L'autore sostiene che le imprese non devono scegliere tra essere ecologicamente responsabili e redditizie. Attraverso investimenti in tecnologie verdi, pratiche sostenibili e innovazioni eco-compatibili, le aziende possono ridurre i costi operativi, migliorare l'efficienza energetica e creare nuovi mercati, dimostrando che la sostenibilità ambientale può essere una fonte di vantaggio competitivo.

Freeman esplora inoltre il conflitto percepito tra globalizzazione e localizzazione. In un mondo globalizzato, le aziende devono bilanciare l'espansione internazionale con la responsabilità verso le comunità locali. L'approccio "AND" suggerisce che le imprese possono prosperare globalmente adottando strategie che rispettano e valorizzano le risorse e le peculiarità locali, creando valore sia a livello globale che locale.

Infine, il libro affronta la tensione tra breve termine e lungo termine. Le aziende spesso si concentrano sui risultati a breve termine a

discapito della sostenibilità a lungo termine. Freeman propone una visione in cui le decisioni aziendali integrano obiettivi immediati con una pianificazione strategica di lungo periodo, assicurando che le azioni odierne non compromettano le opportunità future.

In sintesi, “The Power of AND” offre una visione rivoluzionaria e praticabile per i *manager*, suggerendo che la coesistenza di profitto e *purpose* non solo è possibile, ma è essenziale per il successo futuro delle imprese. La capacità di navigare e risolvere i *trade-off* apparenti tra *shareholder* e *stakeholder*, efficienza e innovazione, sostenibilità e redditività, globalizzazione e localizzazione, breve e lungo termine, diventa quindi una competenza chiave per i *leader* aziendali che aspirano a guidare organizzazioni sostenibili e di impatto positivo. In sostanza, i *trade-off* sono il fallimento dell’immaginazione ed è proprio la capacità imprenditoriale, creativa e di innovazione delle aziende ad avere il diritto e il dovere di immaginare come conciliare nello stesso modello di *business* la creazione di valore economico e di valore sociale.

L’IMPORTANZA DEL PURPOSE

Le imprese devono, dunque, riorientare la creazione di valore. Questo necessario cambio di paradigma è altresì essenziale per costruire fiducia e legittimità nei confronti del sistema delle imprese. La fiducia nei confronti delle aziende è ai minimi storici, e una delle principali cause è la percezione di una mancanza di autenticità e integrità. Le aziende devono quindi dimostrare un impegno concreto verso la creazione di valore per tutti gli *stakeholder*, non solo per gli azionisti. In definitiva, il successo delle aziende nel 21° secolo dipenderà dalla loro capacità di integrare il valore degli *stakeholder* nelle loro strategie e operazioni quotidiane.

Avere uno scopo aziendale chiaro e integrato nelle strategie e nei modelli di *business* è cruciale per il successo a lungo termine. Le aziende che perseguono uno scopo alto e forte, che unisce obiettivi sociali ed economici, riescono a creare un valore superiore per tutti gli *stakeholder* ^[5]. Il *purpose* aziendale deve fungere da guida strategica, orientando le decisioni e le azioni a tutti i livelli dell’organizzazione. Questo significa che lo scopo non deve essere solo una dichiarazione di intenti, ma deve essere radicato nelle operazioni quotidiane e nella cultura aziendale. Le aziende devono comunicare chiaramente il loro scopo e dimostrare con azioni concrete come questo guidi le loro attività. Il *purpose* deve fungere da stella polare, aiutando a canalizzare l’innovazione e costruire relazioni di lungo termine con gli *stakeholder*. Inoltre, il *purpose* aiuta a costruire fiducia e lealtà tra i clienti, i dipendenti e gli altri *partner* commerciali. Le imprese che riescono a integrare un *purpose* autentico nelle loro strategie non solo migliorano la loro reputazione, ma aumentano anche la loro competitività e la capacità di generare

valore sostenibile. Questo approccio richiede un impegno costante e una *leadership* forte, capace di ispirare e motivare l'intera organizzazione a perseguire obiettivi elevati e significativi.

IL RUOLO DELLE IMPRESE PER IL PROGRESSO SOCIALE

Le sfide sociali mostrano chiaramente un impegno da parte della pubblica amministrazione, chiamata istituzionalmente ad occuparsi di questi temi. Tuttavia, è altrettanto evidente che la pubblica amministrazione stia rimanendo indietro rispetto al settore privato per capacità innovativa, velocità di esecuzione e disponibilità di risorse da mettere in campo. Parimenti, le organizzazioni *non profit* forniscono sicuramente un approccio unico alla promozione del bene pubblico, ma le loro capacità di scala e di mobilitare risorse sono assai limitate rispetto alle iniziative poste in campo dal sistema delle imprese. Le imprese hanno il diritto e il dovere di sfruttare il proprio potere economico per soddisfare le reali esigenze della società. Esse sono chiamate a ripensare le proprie strategie e i propri modelli di *business*, affinché possano rafforzare la competitività dell'impresa, migliorando al tempo stesso le condizioni economiche e sociali della società in cui operano.

Storicamente, i tentativi di gestione delle cosiddette esternalità negative (ad esempio l'inquinamento generato da un impianto produttivo), si sono considerati come destinati esclusivamente ad aumentare i costi operativi. Tuttavia, una maggiore consapevolezza ambientale e i progressi tecnologici hanno generato un consenso crescente circa l'idea che un aumento dei costi legati all'adozione di nuove tecnologie per un uso più efficiente delle risorse e una maggiore efficienza dei processi, siano in realtà da considerarsi come investimenti che generano nel lungo termine risparmi netti significativi. È necessario, in sostanza, adottare una nuova visione aziendale che rivela una congruenza tra progresso sociale e produttività della *value chain* di gran lunga superiore rispetto a quanto non si credesse in passato. Le carenze sociali e gli impatti ambientali creano costi economici per le aziende, e le debolezze sociali influenzano la produttività aziendale. Per sbloccare questa energia generazionale e affrontare i problemi più urgenti della società, dobbiamo impegnarci in un profondo ripensamento delle nostre imprese e delle loro strategie.

Il Social Progress Index (SPI) è l'unico strumento di misurazione del progresso sociale riconosciuto a livello internazionale e basato su una metodologia robusta costruita in oltre venti anni di ricerca sul tema dall'organizzazione no-profit Social Progress Imperative - che dal 2013 lo realizza per 170 Paesi nel mondo. L'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese dei Servizi, per il tramite del suo *partner* scientifico, l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (LIUC), è il *partner* italiano di Social Progress Im-

perative, incaricato di realizzarlo per tutte le 107 province italiane.

Lo SPI, andando oltre i meri indicatori economici come il PIL, valuta dimensioni cruciali come i bisogni umani fondamentali, le basi del benessere e le opportunità. Le imprese possono utilizzare queste misurazioni per identificare le debolezze del contesto sociale e trasformarle in opportunità di *business*. Ad esempio, un'area con scarsa accessibilità all'acqua potabile rappresenta una sfida sociale, ma anche un'opportunità per le aziende di sviluppare soluzioni innovative che non solo migliorano la qualità della vita delle persone, ma creano anche valore economico. Le imprese, con le loro risorse e capacità di innovazione, sono in una posizione unica per affrontare questi problemi in modo efficace e su larga scala. Lavorando per migliorare gli indicatori dello SPI, le aziende possono non solo risolvere problemi sociali, ma anche incrementare la propria produttività e competitività. Questo approccio permette di affrontare le debolezze del contesto sociale non come costi, ma come investimenti che generano ritorni sia sociali che economici.

Le aziende hanno certamente la capacità di sviluppare tecnologie e soluzioni innovative che affrontino direttamente le sfide sociali e ambientali. Attraverso investimenti in ricerca e sviluppo, le aziende possono ad esempio creare prodotti e servizi che migliorino la sostenibilità, riducano l'impatto ambientale e rispondano ai bisogni insoddisfatti della società. Ad esempio, l'adozione di tecnologie di energia rinnovabile non solo contribuisce alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica, ma può anche aprire nuovi mercati e creare opportunità di crescita.

Le aziende possono formare partnership con governi, organizzazioni *non profit* e altre imprese per affrontare problemi sociali complessi. Queste collaborazioni permettono di combinare risorse, competenze e conoscenze per sviluppare soluzioni più efficaci e di maggiore impatto. Ad esempio, le collaborazioni pubblico-private possono facilitare l'accesso ai finanziamenti e alle infrastrutture necessarie per progetti di sviluppo sostenibile.

Le aziende possono adottare politiche di investimento che tengano conto dell'impatto sociale e ambientale, non solo del ritorno finanziario. Investire in iniziative che promuovano l'equità sociale, la salute pubblica e l'istruzione può generare benefici significativi sia per la società che per l'azienda. Questi investimenti non solo migliorano la reputazione dell'azienda, ma possono anche ridurre i rischi a lungo termine e creare valore sostenibile.

È, dunque, cruciale creare una cultura aziendale che valorizzi il *purpose* e l'impatto sociale è fondamentale. Le aziende devono coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli, incoraggiandoli a contribuire attivamente a iniziative di sostenibilità e responsabilità sociale.

Un forte impegno da parte dei dipendenti può aumentare la produttività, migliorare la morale e attrarre talenti che condividono i valori aziendali.

In sintesi, le aziende hanno un ruolo cruciale da svolgere nel risolvere le debolezze sociali e trasformarle in opportunità di *business*. Utilizzando strumenti come lo SPI, le aziende possono identificare le aree di intervento più urgenti e sviluppare strategie che generino valore economico e sociale. Innovazione, partnership, investimenti responsabili e una cultura aziendale orientata al *purpose* sono le chiavi per affrontare le sfide del nostro tempo e costruire un futuro sostenibile e prospero.

PERCHÉ PROPRIO ORA?

Una domanda che definisce la rilevanza e l'urgenza di quanto qui stiamo affermando è: perché ora? Come ha affermato Jason Matheny, CEO dell'istituto di ricerca RAND, "We should be aiming to improve the world as much as we can with whatever resources we have. The future could be really brilliant if we dedicate ourselves to solving the world's most important problems." [6]. Abbiamo oggi un'opportunità generazionale per affrontare le sfide del nostro mondo: cambiamenti climatici, equità sociale e inclusione, sicurezza informatica, emergenze sanitarie, insicurezza alimentare e istruzione.

Molti sono stati i progressi compiuti in questa direzione nell'ultimo decennio a livello mondiale dal sistema delle imprese, ma incombe sempre lo spettro di interventi in parte "cosmetici".

È questo il momento di sfruttare il tragico quanto concomitante emergere di questo cambio di paradigma e dell'urgenza di un ripensamento del sistema capitalistico, per condurre le imprese ad andare oltre la *compliance* con i principi ESG (*Environmental, Social, Governance*), oltre le Società Benefit o le B Corp, oltre il Bilancio sociale, ed avviare un profondo ripensamento del proprio modello di impresa, magari facendosi ispirare dai tanti modelli di *hybrid organization* [7], che hanno dimostrato di essere potenti per generare un impatto, oltre il profitto. Occorre ripensare profondamente anche le strategie, non solo aggiungendo a vuote, quanto retoriche, *mission* e *vision* anche un *purpose*, ma facendosi guidare da questo per ridisegnare prodotti e servizi in modo che possano rispondere ai bisogni insoddisfatti della società e i modelli di *business*, che trasformino le cosiddette esternalità negative create dalle imprese in nuove opportunità imprenditoriali. Da ultimo, ripensare le organizzazioni, a partire dalla cultura di impresa e dal sistema dei valori, fino ai confini organizzativi stessi, superandoli in logica di ecosistemi pubblico-privato orientati al progresso sociale.

A nostro avviso, cinque sono i principali *driver* di questa urgenza di cambiamento.

1. **Affermazione di nuovi valori.** Oggi, l'affermazione di nuovi valori è diventata una necessità urgente per le aziende. La pandemia di COVID-19 e la crescente consapevolezza delle disuguaglianze

sociali hanno accelerato il cambiamento nelle aspettative di dipendenti, clienti e investitori. Questi gruppi richiedono sempre più che le aziende assumano un ruolo attivo nella promozione di valori quali la sostenibilità, l'inclusione e la giustizia sociale. Inoltre, le crisi globali come il cambiamento climatico e le tensioni geopolitiche, come l'invasione russa dell'Ucraina, hanno messo in evidenza la fragilità dei sistemi democratici e la necessità di difendere ideali di libertà e democrazia. Le imprese sono chiamate a rispondere non solo con dichiarazioni di intenti, ma con azioni concrete che riflettano un impegno genuino verso questi valori. La nuova generazione di lavoratori e consumatori, in particolare, è molto attenta a queste tematiche e preferisce supportare aziende che dimostrano un reale impegno in tal senso.

- 2. Una nuova narrazione di impresa.** In un contesto in cui gli investimenti stanno confluendo sempre più verso iniziative sociali e sostenibili, è cruciale per le aziende sviluppare una nuova narrazione di impresa. Storie di successo di aziende *mission-driven* dimostrano che è possibile coniugare profitto e *purpose*, abbattendo la percepita dicotomia tra i due. Queste aziende non solo hanno raggiunto un grande successo finanziario, ma hanno anche avuto un impatto significativo su sfide nazionali e sociali. La chiave di queste storie di successo è la capacità di creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per la società nel suo complesso. Per le aziende, questo significa integrare il *purpose* nelle loro strategie di *business*, investendo in iniziative che portino a risultati sociali tangibili. Adottando questa nuova narrazione, le imprese possono attrarre investimenti, talenti e clienti che sono alla ricerca di qualcosa di più significativo e duraturo del mero profitto.
- 3. Spinta governativa.** Il supporto governativo ha giocato un ruolo cruciale nel successo di molte delle imprese più innovative e impattanti del nostro tempo. Esempi come SpaceX e Tesla dimostrano come il finanziamento pubblico possa catalizzare l'innovazione e promuovere soluzioni che affrontano sfide globali. Queste aziende hanno beneficiato di miliardi di dollari in finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo, dimostrando che la collaborazione tra settore pubblico e privato può portare a risultati straordinari. La spinta governativa non si limita ai finanziamenti diretti; include anche regolamentazioni favorevoli, incentivi fiscali e politiche che incoraggiano la sostenibilità e l'innovazione. In Europa, iniziative come il Next Generation EU - e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in Italia - rappresentano opportunità uniche per le aziende di allineare le loro strategie con gli obiettivi di sostenibilità e digitalizzazione promossi dai governi. Questi programmi offrono sia risorse finanziarie che un quadro politico favorevole per promuovere una crescita sostenibile e inclusiva.

4. **Tecnologie.** Le innovazioni tecnologiche sono fondamentali per affrontare molte delle sfide più pressanti del nostro tempo. Tecnologie emergenti, come la *extended reality* (virtuale e aumentata), l'*Internet of Things* (IoT) e l'intelligenza artificiale, stanno trasformando i settori e creando nuove opportunità per migliorare la qualità della vita e rafforzare il tessuto sociale. Queste tecnologie non solo offrono soluzioni innovative, ma consentono anche di ripensare processi e *routine* attuali, creando impatti positivi e sostenibili su larga scala.
5. **Ecosistemi di imprese.** Il futuro dell'innovazione e del *purpose* aziendale risiede negli ecosistemi di imprese. La collaborazione tra diverse aziende, istituzioni accademiche, enti governativi e organizzazioni *non profit* può generare idee più diversificate e innovative. Questi ecosistemi permettono alle aziende di superare i confini organizzativi tradizionali e di lavorare insieme per affrontare sfide comuni. Un esempio è rappresentato dai *cluster* tecnologici e industriali, dove aziende di settori correlati collaborano per sviluppare soluzioni integrate. Questa sinergia non solo accelera l'innovazione, ma crea anche un ambiente in cui le imprese possono condividere risorse, conoscenze e competenze. La collaborazione all'interno di questi ecosistemi può portare a risultati che nessuna singola azienda potrebbe raggiungere da sola, promuovendo una crescita sostenibile e un impatto sociale positivo.

CREATING SHARED VALUE: VALORE ECONOMICO E VALORE SOCIALE

Da ormai oltre un decennio è stato introdotto ad Harvard *Business School* dal nostro mentore Michael E. Porter, insieme a Mark Kramer, il paradigma della Creazione di Valore Condiviso (CSV), ossia la capacità strategica delle imprese di realizzare al tempo stesso valore economico e valore sociale ^[8].

Le strategie di Creazione di Valore Condiviso (CSV) propongono un modello in cui le aziende migliorano la loro competitività rispondendo ai bisogni sociali e ambientali.

Questo approccio supera i limiti della *Corporate Social Responsibility* (CSR), integrando il valore sociale nel *core business* aziendale ^[9]. Il concetto di CSV si basa sull'idea che le aziende possono creare valore economico sostenibile solo se contribuiscono anche al benessere sociale e ambientale. Le imprese devono identificare le aree in cui le esigenze sociali e ambientali si sovrappongono con le opportunità di *business* e sviluppare soluzioni innovative che generano benefici per entrambe le parti. Questo richiede un approccio sistemico che consideri l'intera catena del valore e le interazioni tra diversi *stakeholder*. Ad esempio, migliorare l'efficienza delle risorse, promuovere pratiche di lavoro equo e sostenere lo sviluppo delle comunità locali sono tutte strategie che possono generare valore

condiviso. Le aziende che adottano il modello CSV sono in grado di espandere il loro impatto positivo, migliorando al contempo la loro competitività e resilienza. Questo approccio non solo aumenta la profittabilità aziendale, ma rafforza anche la coesione sociale e la sostenibilità ambientale. In definitiva, il CSV rappresenta un cambio di paradigma fondamentale, che spinge le aziende a riconsiderare il loro ruolo nella società e a perseguire obiettivi che vadano oltre il mero profitto.

Questo approccio riconosce che le aziende possono e devono giocare un ruolo fondamentale nel risolvere i problemi sociali e ambientali, integrando queste preoccupazioni nelle loro strategie di core business. Il concetto di CSV supera i limiti della Corporate Social Responsibility (CSR), che spesso si concentra sulla reputazione aziendale e su iniziative filantropiche isolate, senza influire profondamente sulle operazioni e sulle strategie aziendali. Invece, il CSV mira a creare valore economico sostenibile attraverso la risoluzione di problemi sociali e ambientali che sono rilevanti per l'azienda.

La creazione di valore condiviso vuole essere funzionale alla profittabilità e alla competitività dell'azienda, sfruttandone l'*expertise* e le risorse specifiche per creare nuovo valore su tre livelli principali.

- 1. Riconsiderare prodotti e mercati.** Riconsiderare prodotti e mercati implica una trasformazione profonda nel modo in cui le aziende pensano ai propri prodotti e ai mercati di riferimento. Questo approccio si focalizza sulla creazione di nuovi prodotti e servizi che rispondano ai bisogni insoddisfatti o emergenti della società. Ad esempio, le aziende possono identificare opportunità significative nei segmenti di mercato che sono tradizionalmente trascurati o meno serviti, come le comunità a basso reddito. Questo non solo apre nuovi mercati ma risponde anche a necessità sociali critiche, contribuendo al miglioramento della qualità della vita di queste comunità. Un esempio emblematico è il programma "Vitality" di Discovery, una compagnia assicurativa sudafricana. Questo programma incentiva i clienti a condurre uno stile di vita più sano, riducendo i premi assicurativi per coloro che raggiungono determinati obiettivi di salute. Questo non solo migliora la salute della popolazione, ma riduce anche i costi sanitari per l'azienda, creando un circolo virtuoso di benefici per entrambe le parti. Un altro esempio è quello di alcune aziende farmaceutiche che sviluppano farmaci a prezzi accessibili per le malattie che colpiscono prevalentemente i paesi in via di sviluppo. Queste iniziative non solo rispondono a bisogni sanitari urgenti, ma creano anche nuovi mercati per i prodotti dell'azienda. Inoltre, le tecnologie per l'energia rinnovabile rappresentano un altro ambito significativo. Le aziende possono sviluppare soluzioni innovative che riducano la dipendenza dai combustibili fossili e forniscano energia sostenibile a comunità che non hanno accesso a fonti energetiche tradizionali. Questo approccio non solo apre nuovi mercati ma contribuisce anche

alla lotta contro il cambiamento climatico, creando benefici a lungo termine per la società e l'ambiente. Ad esempio, aziende come Tesla hanno rivoluzionato il mercato automobilistico con veicoli elettrici che non solo sono ecologici, ma anche altamente desiderabili per i consumatori, dimostrando che è possibile coniugare innovazione, sostenibilità e successo commerciale.

- 2. Ridefinire la produttività nella catena del valore.** Ridefinire la produttività nella catena del valore implica migliorare l'efficienza operativa in modo sostenibile. Le aziende possono implementare pratiche di produzione più ecologiche, ridurre l'uso di materiali pericolosi e migliorare le condizioni di lavoro lungo tutta la catena del valore. Questo approccio può portare a risparmi sui costi, migliorare la qualità del prodotto e rafforzare la fidelizzazione dei dipendenti. Inoltre, può avere un impatto positivo significativo sull'ambiente e sulla società. Sanpellegrino, una storica azienda italiana produttrice di acqua minerale e bevande, ha dichiarato l'obiettivo di raggiungere zero emissioni nette entro il 2050. L'azienda sta ripensando la propria logistica, il *packaging* e i processi industriali, con un investimento significativo nel 2021 di circa 58 milioni di euro per migliorare la sostenibilità delle sue operazioni. Questo non solo riduce l'impatto ambientale dell'azienda, ma migliora anche la sua reputazione e competitività. Un altro esempio è quello di Unilever, che ha implementato un programma di sostenibilità chiamato "Unilever Sustainable Living Plan". Questo programma mira a ridurre l'impronta ambientale dell'azienda, migliorare le condizioni di lavoro lungo tutta la catena del valore e promuovere pratiche di produzione sostenibili. La riduzione degli sprechi e l'uso efficiente delle risorse sono aspetti fondamentali di questo approccio. Ad esempio, molte aziende nel settore manifatturiero stanno adottando tecnologie avanzate come l'*Internet of Things* (IoT) per monitorare e ottimizzare i processi produttivi in tempo reale. Questo permette di ridurre gli sprechi, migliorare l'efficienza energetica e aumentare la produttività. Inoltre, la promozione di condizioni di lavoro dignitose e sicure lungo tutta la catena del valore può portare a un miglioramento della qualità del prodotto e a una maggiore fidelizzazione dei dipendenti. Investire in formazione e sviluppo per i lavoratori può aumentare la loro produttività e contribuire a creare un ambiente di lavoro più positivo e inclusivo.
- 3. Sviluppare cluster locali di supporto.** Sviluppare *cluster* locali di supporto significa potenziare le economie locali attraverso la collaborazione e il sostegno reciproco. Le aziende possono investire nello sviluppo delle competenze locali, migliorare le infrastrutture e promuovere la collaborazione tra i vari attori del territorio. Questa strategia non solo migliora la competitività delle aziende, ma contribuisce anche al benessere e alla prosperità delle comunità locali. Il concetto di *cluster* si basa sulla consapevolezza che le aziende non operano in isolamento, ma

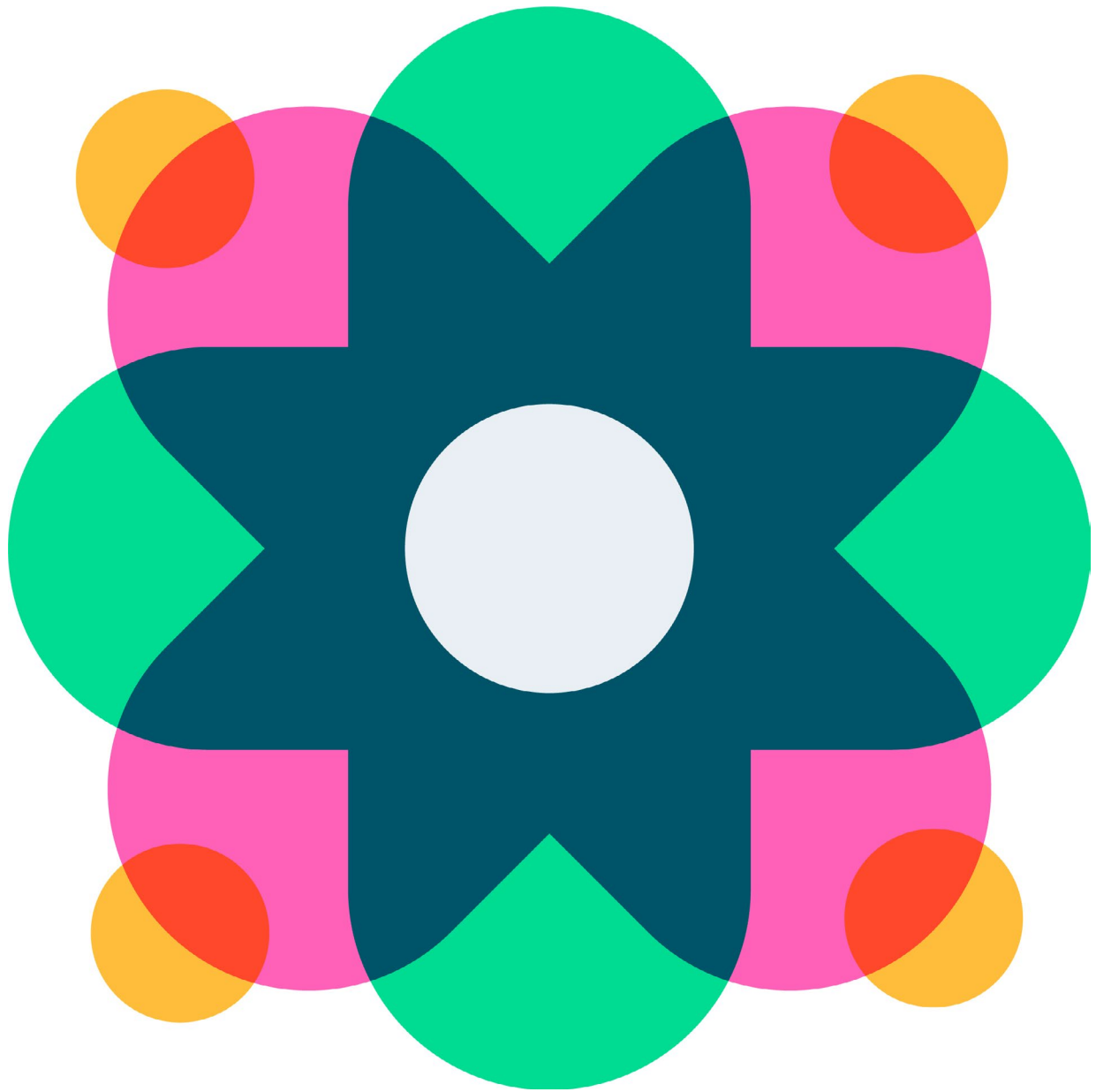
fanno parte di un ecosistema più ampio che include fornitori, istituzioni educative, organizzazioni non governative e governi locali. Yara, un *leader* globale nella produzione di fertilizzanti, ha implementato un programma in Tanzania per educare i piccoli agricoltori sull'uso efficace dei fertilizzanti, migliorando i raccolti e le condizioni di vita delle comunità agricole locali. Questo non solo ha aumentato la produttività agricola ma ha anche rafforzato l'intera economia locale. Le iniziative di sviluppo dei *cluster* possono includere programmi di formazione per migliorare le competenze tecniche e *manageriali* dei lavoratori locali, investimenti in infrastrutture come strade e reti di trasporto, e la promozione di *partnership* tra aziende, università e governi locali per stimolare l'innovazione e lo sviluppo economico. Le aziende che adottano questa strategia non solo migliorano le loro operazioni, ma costruiscono anche relazioni solide e durature con le comunità locali, creando un ambiente di fiducia e collaborazione. Ad esempio, General Electric ha sviluppato un programma di *partnership* con fornitori locali in India per migliorare la qualità delle forniture e aumentare la competitività delle aziende locali. Questo ha portato a una crescita economica sostenibile e ha migliorato le condizioni di vita delle comunità locali.

In conclusione, la Creazione di Valore Condiviso rappresenta un cambiamento di paradigma fondamentale per le imprese moderne. Questo approccio riconosce che le aziende possono ottenere un successo duraturo solo se contribuiscono al benessere delle società in cui operano. Integrando la risoluzione dei problemi sociali e ambientali nelle loro strategie di *core business*, le imprese possono creare nuove opportunità di crescita, migliorare la loro reputazione e costruire relazioni più forti con tutti gli *stakeholder*. Il CSV non è solo un imperativo etico, ma una strategia di *business* che può guidare le aziende verso un futuro più sostenibile e prospero in cui cogliere la sfida sociale.

VERSO UN NUOVO MODELLO DI CAPITALISMO

Le imprese devono abbracciare un modello di capitalismo consapevole, creando valore per tutti gli *stakeholder* e operando come parte di un sistema più ampio. Questo approccio richiede un ripensamento delle strategie aziendali, focalizzandosi su sostenibilità, inclusività e benessere sociale, per costruire un futuro più equo e prospero per tutti. La concezione tradizionale del capitalismo, incentrata sulla massimizzazione dei profitti a breve termine, è ormai superata. Le aziende devono evolversi verso un modello di *business* che riconosca l'importanza di operare in modo etico e sostenibile. Questo significa adottare pratiche di *governance* responsabile, investire in innovazioni sostenibili e promuovere una cultura aziendale inclusiva e rispettosa delle diversità. Inoltre, le imprese devono collaborare con i governi, le ONG e le comunità

locali per sviluppare soluzioni integrate ai problemi globali. Questo nuovo modello di capitalismo consapevole non solo migliorerà la reputazione delle aziende, ma creerà anche nuove opportunità di crescita sostenibile. Le imprese che riusciranno a integrare questi principi nelle loro strategie saranno meglio posizionate per affrontare le sfide del futuro e contribuire a costruire un mondo più equo e prospero. In definitiva, il successo a lungo termine delle aziende dipenderà dalla loro capacità di creare valore condiviso e di operare in modo responsabile e sostenibile.



02

**CREARE VALORE CONDIVISO:
UN VIAGGIO IN ITALIA TRA TERRITORI,
CLUSTER E IMPRESE**

Si fa un gran parlare di questi temi, dall'uguaglianza sociale al benessere economico, dalla sostenibilità ambientale all'inclusione e alla parità di genere, nelle sfere private, pubbliche, accademiche ed istituzionali, ma a che punto siamo realmente in Italia?

Le imprese che agiscono con un *purpose* sociale sono soggetti che si rendono attivi nel cogliere le sfide del contesto in cui operano, che agiscono sanando e compensando le debolezze che li circondano e trasformandole in opportunità di *business*. La gamma delle realtà imprenditoriali che oggi stanno cogliendo tali sfide è ormai ampia, dalle grandi aziende *purpose-driven* alle B-corp, dalle *startup* ai *cluster*. Perché se è vero che le grandi imprese dispongono delle risorse necessarie per implementare pratiche su vasta scala e influenzare l'intero settore, sono le *startup* che con la loro agilità e capacità di innovazione, stanno guidando il vero cambiamento in una pluralità di settori, dal nord al sud Italia. Le *startup* non diventano *purpose-driven* ma nascono orientate alla creazione di valore economico e sociale, alla ricerca di un impatto reale e positivo sul nostro pianeta e sulla società. Sono le *startup* ad essere oggi pioniere nello sperimentare modelli di *business*, nel trovare soluzioni creative, talvolta disruptive, ad antichi e radicati problemi. Libere dai vincoli delle strutture tradizionali, le *startup* possono muoversi rapidamente e adattarsi alle nuove tendenze, divenendo laboratori di innovazione continua.

Certo, scoprire quali sono le sfide territorio per territorio su cui poter agire non è semplice. Occorre andare oltre la retorica e guardare ai dati per valutare i progressi compiuti e le sfide ancora da affrontare, al fine di comprendere il nostro attuale posizionamento e le direzioni future.

Come detto nella sezione precedente, è il Social Progress Index (SPI) l'unico strumento di misurazione che si concentra esclusivamente, in modo completo e sistematico, sulle dimensioni non economiche del progresso sociale. Con i suoi 12 componenti e 57 indicatori, è in grado di darci una *visione completa, trasparente e "azionabile"* del livello di qualità della vita delle persone nei nostri territori, cogliendo aree di eccellenza, di miglioramento, lacune e opportunità di sviluppo per accelerare il progresso sociale delle comunità.

L'indice si fonda su un ampio corpus di ricerche sorte intorno all'intenzione di capire come poter andare "oltre il PIL" nella mi-

surazione del livello di progresso dei territori. La dimensione economica, ed il relativo livello di sviluppo, non vanno, infatti, di pari passo con i progressi compiuti in campo sociale ed ambientale. Ad un aumento del reddito non corrisponde necessariamente un avanzamento nello *standard* di vita delle persone. Anche nei Paesi a medio-alto reddito, alcuni aspetti sociali, quali la sicurezza personale e lavorativa, non sempre raggiungono risultati migliori se comparati con i Paesi a più basso reddito. Inoltre, sono ancora troppe le persone nel mondo che, a prescindere dal livello di ricchezza del territorio, vivono in mancanza di pieni diritti personali e che subiscono discriminazioni o violenze sulla base del genere, della religione, dell'etnia o dell'orientamento sessuale, inasprendo ulteriormente differenze e disuguaglianze tra e all'interno dei Paesi.

Ecco, dunque, la necessità di abbinare alle più tradizionali misure di sviluppo economico - quali il PIL o il PIL pro capite, per menzionarne due delle più utilizzate - una misura strutturata e condivisa globalmente del progresso sociale.

Adottiamo qui la definizione di progresso sociale stabilita da Social Progress Imperative, in consultazione con un gruppo di esperti accademici e politici tra cui Michael E. Porter (Harvard Business School): "progresso sociale è la capacità di una società di soddisfare i bisogni umani fondamentali dei suoi cittadini, stabilire le basi che permettono ai cittadini e alle comunità di migliorare e mantenere la qualità della loro vita, e creare le condizioni affinché tutti gli individui possano raggiungere il proprio pieno potenziale". Definizione poi utilizzata per la costruzione del *framework* di misurazione dell'indice e l'individuazione delle tre dimensioni su cui si fonda (Figura A):

- **bisogni umani fondamentali**, ovvero la capacità di un territorio di fornire accesso all'alimentazione e a cure mediche di base, all'acqua potabile, la disponibilità di un alloggio (riparo) adeguato e un adeguato livello di sicurezza personale.

- **fondamenti del benessere**, che valuta l'accesso all'istruzione di base, ad informazioni e conoscenza, e se vengano rispettate le condizioni per una vita sana, quali ad esempio il livello di qualità ambientale.

- **opportunità**, la dimensione più distintiva dell'indice, che misura il grado in cui i cittadini godono di diritti e libertà personali, il grado di libertà nel prendere le decisioni individuali, nonché fino a che punto pregiudizi ed eventuali ostilità all'interno della comunità impediscano agli individui di raggiungere il proprio potenziale.

Per ognuna di queste tre dimensioni, il *framework* si compone poi di quattro componenti e, per ciascun componente, di altrettanti indicatori che complessivamente forniscono la valutazione del progresso sociale di un territorio. Il *framework* non solo fornisce un punteggio ed una classifica generale dei risultati ottenuti dal terri-

torio oggetto di analisi, ma consente anche il confronto su specifiche aree di forza e di debolezza con quelli circostanti o strutturalmente simili.

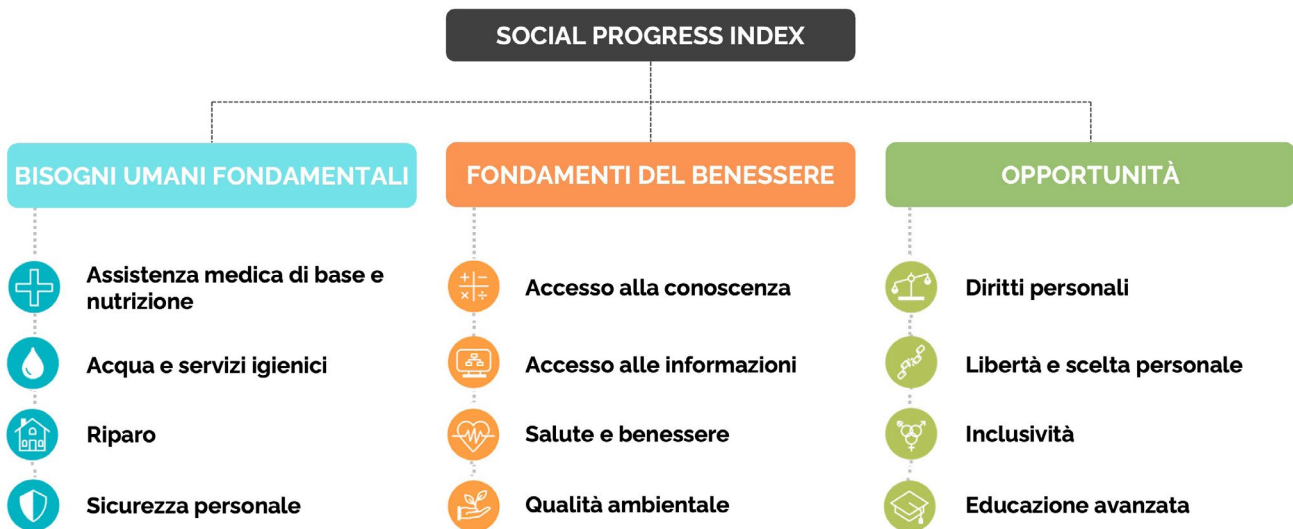


Figura A - Il framework del Social Progress Index

RISULTATI DEL SOCIAL PROGRESS INDEX

Per valutare lo stato attuale del progresso sociale in Italia, abbiamo intrapreso un viaggio virtuale attraverso tutte le 20 regioni e le 107 province italiane. Abbiamo viaggiato guardando non solo ai numeri, ma anche alla ricerca di quei casi di successo che, a livello di *cluster*, imprese e *startup*, ci mostrassero e insegnassero come sia possibile, e, anzi, imperativo ed urgente per questi attori contribuire allo sviluppo sociale delle proprie comunità. Metteremo in evidenza strategie, modelli di *business* e *best practices* che hanno avuto un impatto significativo sull'avanzamento della competitività dei territori. Competitività intesa come la risultante di una nuova logica di intervento che mira contemporaneamente a obiettivi economici e sociali, per un miglioramento generale dello *standard* di vita.

Forniamo di seguito la classifica italiana, completa e per ciascuna delle tre dimensioni, ed un'analisi per *tier*, regione e singolo territorio. Per *manager* e dirigenti, l'analisi che segue fornisce una mappa preziosa per implementare con successo strategie orientate al *purpose*, delineando una rotta verso un futuro aziendale sostenibile e competitivo.

CLASSIFICA GENERALE

Dal nostro viaggio virtuale attraverso le province italiane, emerge un quadro variegato e non omogeneo, che riflette le profonde differenze socioeconomiche presenti nel nostro Paese (si veda l'Allegato per la classifica italiana completa. La tabella utilizza un sistema di valutazione a "semaforo" per i punteggi delle singole componenti delle 107 province classificate nel Social Progress Index).

Le province del nord tendono a registrare punteggi significativamente più alti rispetto a quelle del sud, evidenziando un marcato divario geografico (Figura B). Guardando alla classifica generale, quest'anno è Trento a primeggiare tra le 107 province italiane con un punteggio totale di 65,06 grazie alle ottime performance in tutte e tre le dimensioni dell'indice. La provincia è, infatti, prima sia nei Bisogni Umani Fondamentali che nei Fondamenti del Benessere, e quarta nella dimensione delle Opportunità. A chiudere la classifica troviamo, per il secondo anno consecutivo, la provincia di Crotona con un punteggio complessivo di 36,37, quasi la metà del punteggio realizzato dalla prima classificata. Crotona è ultima tra le province italiane nelle due dimensioni dei Fondamenti del Benessere e delle Opportunità, e solo 94^a in quella dei Bisogni Umani Fondamentali.

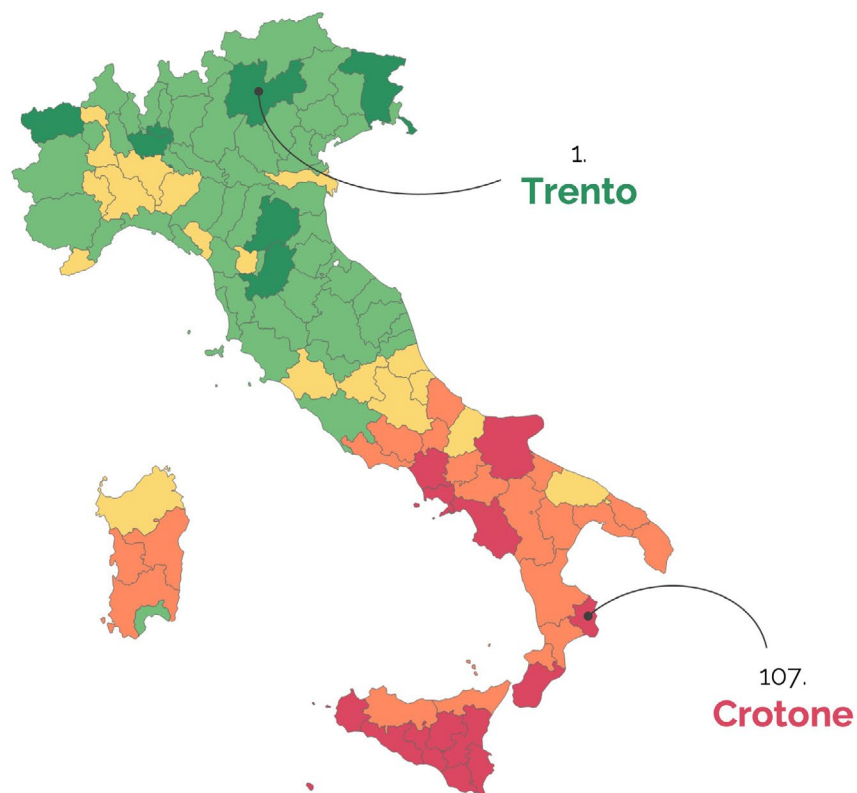


Figura B. La mappa italiana del Social Progress Index

L'obiettivo dell'Indice è quello di misurare il progresso sociale in modo diretto ed olistico, escludendo, per tale ragione, qualsiasi indicatore e variabile di natura economica. Ciò consente di analizzare in modo rigoroso e sistematico la relazione tra prosperità (misurata, ad esempio, con il PIL pro capite) e progresso sociale.

Come evidenziato dalla *Figura C*, esiste una relazione forte e positiva tra il progresso sociale e lo sviluppo economico. Un risultato che non sorprende, se consideriamo come tradizionalmente i territori con redditi più elevati dispongano di maggiori risorse per soddisfare le necessità della propria popolazione. Tuttavia, i dati evidenziano anche significative differenze tra il progresso sociale e lo sviluppo economico lungo tutto lo spettro del PIL pro capite, a dimostrazione del fatto che lo sviluppo economico non spiega completamente il progresso sociale. Territori con livelli simili di reddito raggiungono, infatti, livelli anche molto distanti di progresso sociale. È il caso, ad esempio, di Trento e Parma, Firenze e Reggio nell'Emilia. A parità di PIL pro capite, Parma e Reggio nell'Emilia presentano uno sviluppo sociale meno avanzato delle altre due province.

I risultati mostrano, inoltre, come per i territori ad alto reddito, livelli simili di progresso sociale possono essere raggiunti su un'ampia varietà di livelli di reddito. Ciò significa che è possibile raggiungere un elevato livello di progresso sociale anche con un reddito relativamente modesto, e ci suggerisce come la relazione tra sviluppo economico e progresso sociale sia ben più complessa di una semplice relazione causa-effetto. Occorre, anche per questo, dotarsi di strumenti analitici precisi e puntuali, confrontabili nel tempo e nello spazio, per indirizzare in modo consapevole gli interventi di sviluppo da parte di imprese, cluster e istituzioni.

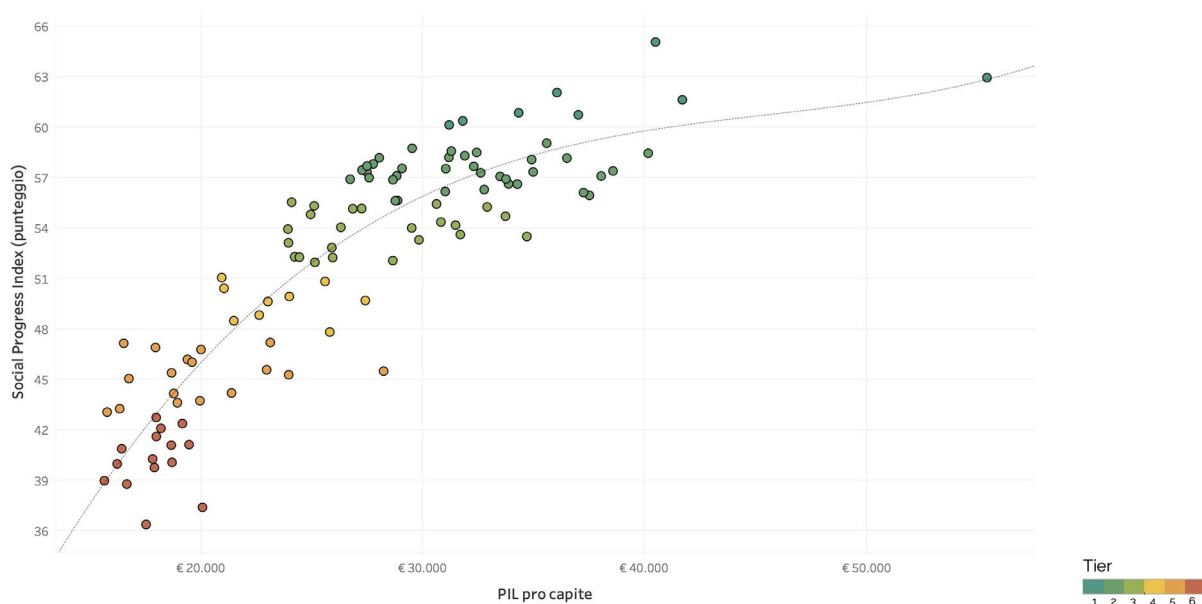


Figura C. La relazione tra Social Progress Index e PIL pro capite

RISULTATI PER TIER

Proseguiamo, dunque, il nostro viaggio virtuale guardando ancora più da vicino la classifica delle 107 province italiane, organizzandole per “tier” (Figura L), ovvero in gruppi omogenei di territori - definiti tramite algoritmo di k-mean clustering basato sul punteggio complessivo dell’Indice - che vanno da 1 (maggiore progresso sociale) a 6 (minore progresso sociale), e che ci consentono un’analisi più approfondita del livello di sviluppo sociale.

Il primo tier si compone di province a reddito pro capite alto o comunque stabile nel tempo. Tra la prima, Trento, e l’ultima provincia di questo tier, Monza e della Brianza, abbiamo uno scarto di soli 4,93 punti sul punteggio complessivo. Tutte le province hanno migliorato il proprio livello di progresso sociale rispetto all’anno precedente, con la sola eccezione di Trieste in discesa di una posizione, e Udine che è rimasta stabile.

Levico Acque (Trento)

Levico Acque, rinomata per offrire una delle acque più leggere d’Europa con soli 37 milligrammi per litro di residuo fisso, si impegna profondamente nella sostenibilità ambientale. L’azienda utilizza esclusivamente bottiglie di vetro, riducendo significativamente l’impatto ambientale rispetto alle alternative in plastica. Ogni fase del processo produttivo, dalla raccolta dell’acqua all’imbottigliamento, è progettata per essere eco-sostenibile. Levico Acque promuove uno stile di vita responsabile e mobilita l’energia positiva dei consumatori per la salvaguardia del pianeta. Attraverso campagne di sensibilizzazione e iniziative educative, l’azienda incoraggia pratiche di consumo che supportano la conservazione delle risorse naturali. Questo impegno ha permesso a Levico Acque di diventare un modello virtuoso di *business*, dimostrando che è possibile combinare la qualità del prodotto con un forte rispetto per l’ambiente. Levico Acque non si limita a vendere acqua, ma ispira i consumatori a fare scelte consapevoli che contribuiscono alla protezione del nostro ecosistema.

Il secondo tier mostra una varietà più ampia di punteggi e di grado di sviluppo sociale delle province, da Padova al 21° posto ad Arezzo al 43°. Solo 6 delle province in questo tier sono rimaste stabili rispetto all’anno precedente, mentre le altre si dividono equamente tra quelle migliorate (15) e quelle che hanno perso invece posizioni. Tra queste ultime, la “maglia nera” è Ravenna che rispetto all’anno scorso perde ben 18 posizioni, mentre quella cresciuta di più è Savona che, con un balzo di 13 posizioni, passa dal terzo al secondo tier. In questo gruppo, anche la varietà di reddito tra le province italiane è notevole. Bolzano, con un PIL pro capite di circa 49.000

euro (2° in Italia), si colloca al 30° posto nella classifica del Social Progress Index. Al contrario, Sondrio, con un PIL pro capite significativamente inferiore, pari a circa 29.500 euro (39° in Italia) si posiziona venti posti più in alto e raggiunge il 10° posto nel Social Progress Index, a conferma, di nuovo, di come lo sviluppo economico di un territorio non ne determini necessariamente anche il progresso sociale. Nel secondo tier troviamo anche la prima provincia del Sud, Cagliari, che con un punteggio di 56,99, in miglioramento, conquista il suo posto in questa prima parte della classifica grazie, in particolare, ad un ottimo posizionamento nelle prime due dimensioni dell'Indice. Cagliari è 13^a nei Bisogni Umani Fondamentali e 21^a nei Fondamenti del Benessere.

Italpreziosi (Arezzo)

Italpreziosi, leader nella raffinazione e commercio di metalli preziosi, si distingue per l'alta purezza e tracciabilità dei suoi lingotti in oro, garantiti dalla certificazione LBMA Good Delivery. L'azienda investe in tecnologie avanzate e pratiche sostenibili, assicurando il rispetto degli standard internazionali più rigorosi. Questo approccio combina l'eccellenza del prodotto con una forte attenzione alla sostenibilità e all'etica nella filiera dei metalli preziosi, garantendo la trasparenza e la responsabilità in ogni fase del processo produttivo.

Secondhand (Genova)

Secondhand abbraccia i principi dell'economia circolare nel settore high-tech, facilitando la cessione, la valutazione e l'acquisto di dispositivi tecnologici usati. Questa startup consente ai consumatori di vendere i propri dispositivi usati e acquistare prodotti rigenerati garantiti, riducendo così l'impatto ecologico dell'e-waste. Grazie a verifiche rigorose e certificazioni di funzionalità da parte di specialisti, Secondhand assicura qualità e affidabilità, offrendo al contempo una soluzione ecologica e conveniente per il mercato della tecnologia.

Certy (Cagliari)

Fondata nel 2018 a Cagliari, Certy è nata con l'obiettivo di aiutare le persone a riconoscere le truffe online. Inizialmente supportata da operatori umani, l'azienda ha utilizzato queste esperienze per sviluppare Certy AI, uno strumento di intelligenza artificiale. L'applicazione principale di Certy AI è nei siti di annunci, dove migliora la sicurezza e riduce le frodi.

Il terzo tier è popolato da province a cavallo tra la prima e la seconda metà della classifica del Social Progress Index, dalla 44^a posizione di Fermo alla 66^a di Massa-Carrara. Anche nel terzo tier abbiamo una predominanza di province settentrionali, con 10 territori del nord-ovest e 3 del nord-est, una buona presenza del centro Italia con 8 province di cui 6 toscane, e Teramo e Pescara in rappresentanza del sud Italia. La variazione di reddito tra le province di questo gruppo è ancora più ampia e spazia dal 16° posto di Piacenza (58^a nel ranking del Social Progress Index) al 72° di Verbano-Cusio-Ossola che è, invece, 56^a per sviluppo sociale.

Alessi (Verbano-Cusio-Ossola)

B-corp dal 2017, tra le prime 50 imprese ad aver ottenuto la certificazione in Italia, Alessi, conosciuta come “La Fabbrica dei Sogni” dal 1921, è un esempio di come design, cultura ed eccellenza possano unirsi per creare prodotti unici. Ogni oggetto Alessi, trasformato in una piccola opera d’arte, racconta una storia e suscita emozioni, unendo funzionalità e bellezza con un impegno profondo verso la sostenibilità e l’etica. L’azienda utilizza materiali sostenibili e processi di produzione responsabili, promuovendo pratiche che rispettano l’ambiente e migliorano la qualità della vita dei clienti.

È nel quarto tier che iniziamo a vedere qualche provincia meridionale in più, ed in particolare L’Aquila (68^a), Bari, Campobasso, Sassari e Chieti (dalla 72^a alla 75^a posizione). Le uniche due province del Nord in questo gruppo sono Imperia e Rovigo, rispettivamente in 70^a e 71^a posizione, ed entrambe in peggioramento rispetto all’anno precedente.

Tuidi

Fondata nel 2021 a Putignano, Bari, Tuidi aiuta i piccoli e grandi player del settore alimentare a ottimizzare le scorte. Utilizzando un assistente virtuale che incrocia milioni di dati e costruisce modelli predittivi, Tuidi offre soluzioni avanzate per la gestione delle scorte. Al primo aumento di capitale ha partecipato anche Perini, ex *founder* di Cortilia, a testimonianza del grande potenziale di impatto e della fiducia nel progetto.

Chiudono la classifica italiana del Social Progress Index le 32 province dei tier 5 e 6. Con l’unica eccezione di Latina e Frosinone, il resto del gruppo è composto da sole province del sud Italia e quasi tutte in peggioramento. Le uniche 4 province dei due gruppi ad essere migliorate rispetto all’anno precedente sono Barletta-An-

dria-Trani (+4), Taranto (+4), Vibo Valentia (+7) e Caltanissetta (+2). Si tratta dei territori italiani più fragili anche dal punto di vista reddituale. Ad eccezione di Potenza, in 47^a posizione, le altre province sono tutte ampiamente nella seconda parte della classifica nazionale del PIL pro capite.

Unobravo (Napoli)

Unobravo è una *startup* innovativa nel campo della psicologia online, che mira a migliorare il benessere psicologico delle persone attraverso un servizio affidabile, competente ed empatico. Offrendo sessioni di terapia online accessibili e di alta qualità, Unobravo sta democratizzando l'accesso al supporto psicologico, contribuendo così alla crescita personale e al miglioramento della salute mentale della popolazione. La piattaforma facilita l'incontro tra psicologi qualificati e pazienti, creando un ecosistema di supporto che valorizza il benessere individuale e collettivo.

4GoodCause (Catania)

4GoodCause è una *startup* operante presso l'hub di innovazione Isola nel centro storico di Catania. La missione di 4GoodCause è promuovere un'economia virtuosa e circolare attraverso un marketplace etico che supporta e finanzia cause ambientali. Fondata sui principi di equità, giustizia distributiva e responsabilità sociale, la *startup* integra il rispetto per l'ecosistema con il rispetto per l'essere umano. Il modello di 4GoodCause combina un marketplace, un sistema di *crowdfunding* e un *cashback charity*, permettendo ai consumatori di effettuare acquisti ecosostenibili e finanziare progetti ambientali. Ogni acquisto genera fondi destinati a cause ambientali, promuovendo così produzioni e consumi sostenibili. L'impatto della *startup* è triplice: economico, ambientale e sociale. Incentiva la produzione e il consumo di prodotti sostenibili, supporta progetti di tutela ambientale e costruisce un network di progetti che connette aziende, associazioni e consumatori virtuosi, contribuendo a un futuro più verde e responsabile.

TIER 1			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
1	Trento	65,06	↑
2	Milano	62,94	↑
3	Trieste	62,05	↓
4	Bologna	61,62	↑
5	Aosta	60,85	↑
6	Firenze	60,73	↑
7	Udine	60,37	—
8	Monza e della Brianza	60,13	↑

TIER 2			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
9	Padova	59,04	—
10	Sondrio	58,74	↓
11	Ancona	58,57	—
12	Ravenna	58,49	↑
13	Parma	58,44	↓
14	Pordenone	58,30	↓
15	Lecco	58,19	↓
16	Ascoli Piceno	58,17	↑
17	Vicenza	58,15	↓
18	Verona	58,07	—
19	Perugia	57,81	↑
20	Como	57,68	↓
21	Torino	57,66	—
22	Varese	57,54	↑
23	Siena	57,52	↓
24	Gorizia	57,44	↓
25	Modena	57,39	↑
26	Genova	57,33	↓

TIER 2			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
27	Macerata	57,32	↓
28	Pisa	57,28	↑
29	Rimini	57,10	↑
30	Bolzano/Bozen	57,09	↑
31	Forlì-Cesena	57,06	↑
32	Cagliari	56,99	↑
33	Bergamo	56,91	↓
34	Biella	56,90	↓
35	Pesaro e Urbino	56,87	↑
36	Brescia	56,62	↓
37	Treviso	56,61	—
38	Belluno	56,28	↑
39	Novara	56,17	—
40	Reggio nell'Emilia	56,10	↑
41	Roma	55,94	↑
42	Savona	55,63	↓
43	Arezzo	55,62	↑

TIER 3			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
44	Fermo	55,53	↑
45	Venezia	55,43	↑
46	Terni	55,31	—
47	Cremona	55,25	—
48	Lodi	55,15	↑
49	Livorno	55,14	↑
50	Grosseto	54,80	—
51	Cuneo	54,70	↓
52	Prato	54,35	↓
53	Mantova	54,17	↓
54	Ferrara	54,04	↑
55	Lucca	54,00	—

TIER 3			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
56	Verbano-Cusio-Ossola	53,93	—
57	La Spezia	53,61	↓
58	Piacenza	53,49	↑
59	Vercelli	53,29	—
60	Teramo	53,12	—
61	Pistoia	52,83	↑
62	Pescara	52,29	↑
63	Pavia	52,26	↓
64	Asti	52,24	↓
65	Alessandria	52,06	↑
66	Massa-Carrara	51,96	↑

TIER 4			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
67	Rieti	51,05	↑
68	L'Aquila	50,82	↓
69	Viterbo	50,41	↑
70	Imperia	49,92	↓
71	Rovigo	49,69	↓
72	Bari	49,63	↓
73	Campobasso	48,82	↑
74	Sassari	48,48	—
75	Chieti	47,81	—

TIER 5				TIER 6			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale	Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
76	Frosinone	47,19	↓	93	Benevento	42,73	↓
77	Sud Sardegna	47,14	→	94	Palermo	42,37	↓
78	Lecce	46,89	↓	95	Ragusa	42,09	↓
79	Nuoro	46,77	↓	96	Reggio di Calabria	41,60	↓
80	Oristano	46,18	↓	97	Salerno	41,12	↓
81	Brindisi	46,02	↓	98	Catania	41,09	↓
82	Matera	45,57	↓	99	Enna	40,87	↓
83	Potenza	45,49	↓	100	Siracusa	40,26	→
84	Avellino	45,39	↓	101	Foggia	40,06	↓
85	Latina	45,27	↓	102	Trapani	39,97	→
86	Barletta-Andria-Trani	45,05	↑	103	Caserta	39,75	↓
87	Isernia	44,19	↓	104	Agrigento	38,97	↓
88	Messina	44,16	↓	105	Caltanissetta	38,77	↑
89	Catanzaro	43,73	↓	106	Napoli	37,39	↓
90	Taranto	43,61	↑	107	Crotone	36,37	↓
91	Vibo Valentia	43,25	↑				
92	Cosenza	43,06	↓				

Figura C. La relazione tra Social Progress Index e PIL pro capite

RISULTATI PER DIMENSIONE DEL SOCIAL PROGRESS INDEX

Il nostro viaggio per l'Italia prosegue ora guardando ai risultati raggiunti dai territori per singola dimensione del Social Progress Index, con l'obiettivo di identificare e studiare punti di forza e di debolezza di ciascuno. Guardiamo ai dati per capire dove le nostre province hanno saputo muoversi, prima o meglio di altre, nelle diverse aree del progresso sociale, offrendo servizi di qualità ai propri cittadini, assicurando inclusione e diritti personali, migliorando il contesto e l'ambiente in cui vivono, crescono e lavorano.

Bisogni Umani Fondamentali

La prima dimensione (Figura D) intende rispondere alla domanda "Il territorio soddisfa i bisogni più essenziali della sua popolazione?", e per questo esamina una serie di indicatori selezionati nelle aree della nutrizione e cure mediche di base; acqua e servizi igienico-sanitari; alloggio; e sicurezza personale.

Di nuovo, è Trento a conquistare il primo posto in Italia, grazie a prestazioni eccellenti soprattutto nei servizi di assistenza medica,

nella gestione dell'acqua, dell'alimentazione infantile, e della sicurezza personale. Tuttavia, anche per una provincia con risultati così robusti, troviamo qualche area di debolezza, in particolare nella sostenibilità degli affitti (81[^]) e nella sicurezza sul lavoro (48[^]).

Chiude la classifica la provincia di Napoli, penultima e ultima in Italia, rispettivamente, nell'assistenza medica di base e nutrizione, e nell'adeguatezza degli spazi abitativi. Meglio per quanto riguarda i risultati nelle dimensioni dell'Acqua e servizi igienici e della Sicurezza personale, dove raggiunge un'ottima 26^a posizione nel tasso di infortuni mortali e inabilità permanente sul lavoro.

Cupsolidale (Firenze)

Fondata nel 2018 a Firenze, Cupsolidale fornisce una piattaforma avanzata che aggrega, compara e verifica in tempo reale le disponibilità e i prezzi di strutture private e non-profit per prenotare servizi sanitari privati. La piattaforma offre agli utenti la possibilità di trovare rapidamente e facilmente le migliori opzioni per le loro esigenze sanitarie, garantendo trasparenza e accesso a cure di qualità.

Dompé Farmaceutici (Milano)

Purpose statement: “We embrace the challenge in science”

130 anni di storia nel campo della biofarmaceutica internazionale hanno portato Dompé ad essere oggi un'azienda multinazionale impegnata nei settori della *primary care* e del biofarmaceutico e attiva in tutte le fasi della filiera farmaceutica, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, fino alla commercializzazione.

Il *purpose* dell'azienda incarna la volontà di voler “lasciare una traccia sulla sabbia che non sparisca con la prima ondata, cercando di realizzare qualcosa che riesca a far fare un passo avanti ai nostri pazienti”. La *leadership* si insegue, non si raggiunge. È un cammino intenso che si traduce in attività di ricerca e sviluppo da sempre orientate alle scoperte più difficili e non convenzionali per migliorare la salute umana.

Ne è una testimonianza lo sviluppo della prima produzione biotech del fattore di crescita nervoso umano (Nerve Growth Factor o NGF), la cui scoperta da parte di Rita Levi Montalcini è stata premiata con il Nobel nel 1986. Dopo 50 anni di ricerca da parti di scienziati italiani e americani, Dompé è riuscita a trasformare questa scoperta in una terapia rivoluzionaria.

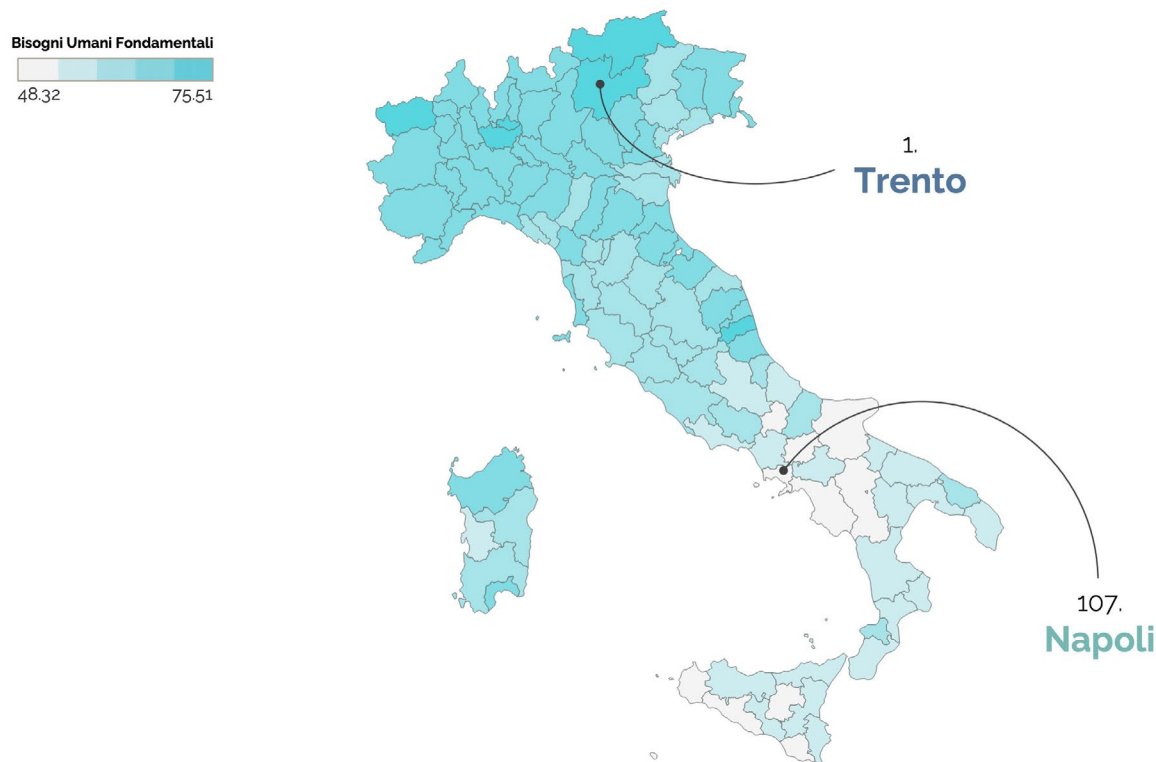


Figura D. La mappa italiana della dimensione Bisogni Umani Fondamentali

Distretto Veneto della Pelle - Verona e Vicenza “La sfida alla sostenibilità nell’industria conciaria”

Il Distretto Veneto della Pelle, situato tra Vicenza e Verona, è il principale polo conciario italiano e copre l’intera filiera produttiva. Originato dalla storica specializzazione conciaria di Arzignano, il distretto include attività di concia, meccanica, chimica, servizi e riciclo. L’attenzione crescente alla sostenibilità sta trasformando l’industria conciaria. I nuovi standard ambientali e sociali richiedono un impegno costante per ridurre l’impatto idrico ed energetico, attuare il riciclo e tutelare i diritti dei lavoratori. Adottare un approccio orientato alla circolarità è cruciale per l’industria, con oltre il 99% dei sottoprodotti animali recuperati dalle concerie, evitando così il loro smaltimento in discarica e riducendo significativamente i gas serra. Un elemento fondamentale nella sfida alla sostenibilità è l’impianto di depurazione dell’acqua di Arzignano, fondato negli anni Settanta. Questo impianto, realizzato su iniziativa di imprenditori lungimiranti, ha permesso di depurare l’acqua per reimmetterla nel sistema di produzione, anticipando le normative ambientali odierne e rappresentando un esempio di innovazione e responsabilità ambientale.

Nel complesso (*Figura E*), osserviamo come in questa prima dimensione, le province a medio reddito non dimostrino prestazioni necessariamente inferiori rispetto ai territori ad alto reddito. Ascoli Piceno e Roma ne sono due esempi significativi. Nonostante Ascoli Piceno si collochi solo al 51o posto in Italia per livello di PIL, raggiunge un ottimo 6o posto in questa dimensione. Al contrario, pur essendo Roma al 6o posto per reddito, si posiziona solo al 64^a in questa stessa dimensione. Un tale scarto evidenzia come il livello di sviluppo economico non garantisca automaticamente un alto grado di soddisfacimento dei bisogni umani fondamentali. Le ragioni sono da riscontrarsi, ad esempio, in una *governance* meno efficiente, in disuguaglianze socio-economiche interne, anche legate a ragioni storiche o alla conformazione del tessuto industriale, o priorità di investimento divergenti. La complessità delle dinamiche socio-economiche locali ci suggerisce, dunque, la necessità di un approccio mirato ed equo per garantire il benessere delle popolazioni in tutte le aree, indipendentemente dal livello di reddito.

TOP 10		BOTTOM 10	
1	Trento	98	Trapani
2	Aosta	99	Enna
3	Milano	100	Potenza
4	Monza e della Brianza	101	Isernia
5	Bolzano/Bozen	102	Salerno
6	Ascoli Piceno	103	Ragusa
7	Lodi	104	Benevento
8	Sondrio	105	Foggia
9	Novara	106	Agrigento
10	Como	107	Napoli

Figura E. TOP 10 vs. BOTTOM 10 delle province italiane per la dimensione Bisogni Umani Fondamentali

Atmosphere Technologies (Milano)

Atmosphere Technologies introduce una nuova filosofia dell'abitare con OS (Formwork Operation System), un macchinario industriale che permette la decentralizzazione della produzione edilizia. Questo sistema innovativo, contenuto in un container trasportabile, realizza manufatti edili direttamente in loco, riducendo tempi e costi della filiera produttiva. Atmosphere Technologies contribuisce a costruire infrastrutture in aree problematiche, migliorando l'efficienza e l'impatto ambientale del settore edile.

ReCreo (Firenze)

ReCreo facilita il recupero di immobili e terreni abbandonati nelle aree rurali, promuovendo modelli innovativi di valorizzazione. Attraverso una mappatura open source, ReCreo costruisce una “mappa di rigenerazione” dell’Italia rurale, connettendo proprietari di immobili abbandonati con progetti di recupero e professionisti del settore. Questa rete generativa supporta la rinascita delle aree rurali, creando valore economico e sociale attraverso il recupero e la valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Technogym (Forlì-Cesena)

Nel 2002 da un’idea di Nerio Alessandri, fondatore e Presidente di Technogym – azienda italiana leader mondiale nelle attrezzature per il fitness – nasce il progetto Wellness Valley con l’obiettivo di realizzare il primo cluster al mondo del benessere e della qualità della vita. Una best practice internazionale che è ormai una realtà consolidata con un impatto positivo su tutto il territorio, dimostrato da numeri in costante crescita. A vent’anni dalla sua fondazione, la Wellness Valley coinvolge oggi, attivamente, più di 250 stakeholder pubblici e privati che gestisce e coordina, tramite la Wellness Foundation, in gruppi di lavoro sui temi della “Salute e prevenzione”, “Sviluppo Economico Sostenibile” e “Promozione del territorio” per una creazione di valore economico e sociale per tutti gli attori dell’ecosistema e la comunità locale. I numeri dell’Osservatorio Wellness Valley, nato per misurare proprio l’impatto allargato del cluster sul territorio locale, parlano chiaro: 55,1% di popolazione attiva (a fronte di una media italiana del 46,2%) 9,6% di over 65 a rischio obesità (a fronte di una media italiana del 17,1%), ed un giro d’affari aumentato del 31,1% in dieci anni, da circa 1,15 miliardi di euro nel 2011 a più di 1,5 miliardi di euro nel 2021.

Altheia Science (Milano)

Altheia Science, fondata da due scienziati italiani di fama internazionale, si dedica a trasformare la vita dei pazienti con malattie autoimmuni attraverso terapie cellulari e genetiche innovative. Con una collaborazione con il Boston Children’s Hospital, l’azienda sviluppa cure rivoluzionarie per la sclerosi multipla e il diabete. Altheia Science combina la ricerca di alto livello con la commercializzazione di trattamenti clinici avanzati, creando un impatto significativo sia sul piano economico che su quello della salute globale.

Rent2Cash (Roma)

La neo-nata startup ha creato un prodotto che consente ai proprietari di immobili di ottenere liquidità anticipata fino a tre anni di affitto futuro. Utilizzando la tecnica della cartolarizzazione, la

startup trasforma i contratti di locazione in strumenti finanziari, offrendo un accesso rapido alla liquidità per i locatori. La soluzione si basa su un algoritmo proprietario che valuta la fattibilità delle richieste e applica un “*dynamic pricing*” personalizzato. L’algoritmo analizza una vasta gamma di dati in tempo reale per determinare le condizioni ottimali per ogni transazione. Oltre a fornire liquidità, la *startup* gestisce direttamente il rapporto con gli inquilini, liberando i proprietari dalla riscossione degli affitti e dalla gestione dei ritardi nei pagamenti. Questo permette ai proprietari di convertire le loro proprietà in liquidità immediata, che può essere reinvestita o utilizzata per altri scopi finanziari.

Alert Genius (Sassari)

Alert Genius è un sistema di sicurezza avanzato che combina tecnologia RFID con sensori di movimento, tag RFID, controller centrali e un’app mobile *user-friendly*. Progettato sia per uso domestico che aziendale, offre soluzioni di sicurezza personalizzabili. La *startup*, con sede ad Alghero, collabora con la svizzera Hemargroup per sviluppare la sua tecnologia. Alert Genius rappresenta un esempio di innovazione nel settore della sicurezza, fornendo un sistema integrato che garantisce protezione e tranquillità.

Fondamenti del Benessere

La seconda dimensione (*Figura F*) intende rispondere alla domanda “Il territorio assicura le basi per permettere a individui e comunità di migliorare e mantenere il proprio benessere?”, ed include quattro componenti: accesso alle conoscenze di base, accesso all’informazione e alle comunicazioni, salute e benessere e qualità ambientale.

Ad occupare il gradino più alto della classifica, la provincia di Trento che spodesta Trieste - in discesa di 4 posizioni rispetto alla precedente edizione - e supera Bologna e Firenze, rispettivamente in seconda e terza posizione nazionale. In questa dimensione, Trento eccelle soprattutto nella capacità di assicurare un certo livello di salute e benessere ai propri cittadini (1^a in Italia), nonché un ottimo livello di istruzione di base (7^a in Italia). Podio anche nella classifica delle province più smart d’Italia (3^a) e nell’indice di sportività (1^a).

GAMEDOO (Milano)

GAMEDOO crea videogiochi formativi che offrono esperienze uniche in ambienti protetti, dove i giocatori possono apprendere e sbagliare liberamente. La piattaforma di GAMEDOO permette

lo sviluppo di abilità tecniche e *soft skill*. Questa *startup* contribuisce al settore educativo offrendo strumenti innovativi per la formazione, migliorando così le competenze e le capacità dei partecipanti in modo coinvolgente e interattivo.

Ultima classificata, la provincia di Crotone che, nonostante un ottimo 8° posto in classifica nella qualità dell'ambiente, soprattutto grazie ad un'eccellente qualità dell'aria e all'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili, si trova nelle ultime 4 posizioni della classifica nell'accesso alla conoscenza, nell'accesso alle informazioni e comunicazione, e nella dimensione legata alla salute e al benessere dei cittadini.

Endless (Genova)

Ogyre è la prima piattaforma online per il recupero di rifiuti dal mare da parte dei pescatori. Gli utenti possono finanziare le attività di recupero e acquistare prodotti riciclati contenenti plastica marina rigenerata. Questo modello promuove l'economia circolare, riducendo l'inquinamento marino e valorizzando i rifiuti come risorsa. Ogni acquisto contribuisce a raccogliere rifiuti marini, dimostrando come un approccio sostenibile possa avere un impatto positivo sia sull'ambiente che sulle comunità locali.

Fondamenti del Benessere
28.17 58.24

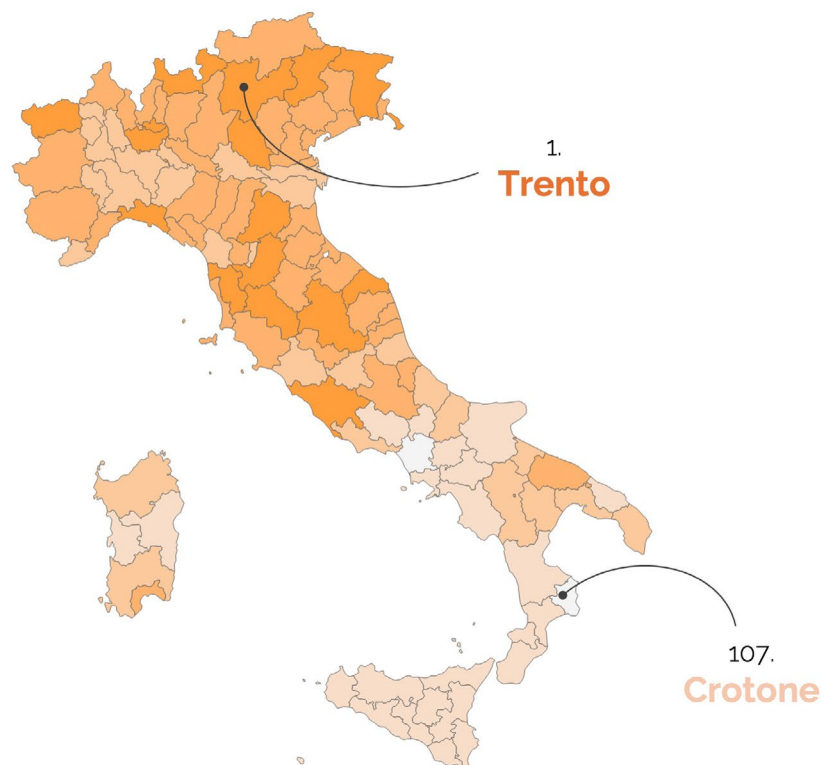


Figura F. La mappa italiana della dimensione Fondamenti del Benessere

Cluster tessile-abbigliamento (Prato) **“La circolarità come driver dello sviluppo locale”**

Il cluster tessile-abbigliamento ha intrapreso negli ultimi anni una fortissima accelerazione verso la sostenibilità delle produzioni rinvigorendo e valorizzando le profonde radici di circolarità legate alla produzione e filatura della lana cardata, presenti nel territorio da sempre. Già nell’800, la produzione di questi tessuti avveniva, infatti, riciclando tutti i materiali tessili a disposizione per ridurre tempi e soprattutto costi di lavorazione. Nei secoli, il cluster ha saputo poi sviluppare complesse tecnologie per il riciclo degli scarti di lavorazione, dei ritagli di confezione e dei capi di abbigliamento usati. Oggi il cluster tessile-abbigliamento di Prato è un emblema dell’economia circolare, che non costituisce per il territorio solo un obiettivo condiviso, ma anche il driver principale di sviluppo e di vantaggio competitivo differenziante. Non solo esiste un ‘Patto per il Tessile’, tra Regione Toscana, Comune di Prato, Alia servizi ambientali, Confindustria Toscana Nord, CNA Toscana, Confartigianato Toscana e Astri (l’associazione del tessile riciclato), che ha l’obiettivo di favorire la formazione di filiere certe e stabili dalla lavorazione fino alla destinazione degli scarti e al reimpiego, ma anche un orientamento generalizzato alla circolarità, che - come si dirà più avanti - ben si evince dal progetto ‘Prato Circular City’, che mette in campo, su spinta dell’amministrazione locale, politiche e azioni per favorire lo sviluppo dell’economia circolare certamente nelle produzioni del tessile-abbigliamento, ma anche nel territorio tutto.

Nel complesso, come per la prima dimensione, anche per i Fondamenti del Benessere, tra le prime 10 posizioni (*Figura G*) troviamo una predominanza di province del nord-est e nord-ovest Italia, con Firenze e Perugia uniche rappresentanti del centro. Sono tutte province che hanno saputo lavorare molto bene soprattutto sul livello di qualità dell’educazione di base offerta ai ragazzi - che si traduce in ottimi livelli di competenze alfabetiche e numeriche, e in una concentrazione di persone con almeno il diploma più alta del resto d’Italia - e sul migliorare la salute e il benessere dei cittadini, lavorando sulla diffusione e sulla qualità dello sport, sulla qualità dei servizi ospedalieri e aumentando così la speranza di vita alla nascita. Come forse facilmente prevedibile, i risultati delle province in questa dimensione sono inversamente proporzionali a quelli ottenuti nella qualità del proprio ambiente; ovvero, le province nelle ultime dieci posizioni della dimensione “Fondamenti del Benessere” occupano le prime posizioni in quella relativa alla qualità ambientale, perché anche quelle caratterizzate da un tessuto industriale meno orientato ai settori tradizionalmente più inquinanti e più verso un’economia di servizi e commercio ^[10].

Ampi, dunque, gli spazi di intervento sia per alzare il livello di istruzione e di qualità dei mezzi di comunicazione, sia per strate-

gie di sostenibilità ambientale, promuovendo modelli di sviluppo che non solo elevino il benessere della popolazione, ma preservino anche l'ambiente per le generazioni future.

LY Company Italia - Acquainbrick (Firenze)

LY Company Italia è il primo produttore al mondo di acqua confezionata in cartone, con l'obiettivo di creare nuove abitudini di consumo sostenibili. Utilizzando materie prime di origine vegetale e promuovendo l'economia circolare, l'azienda riduce l'impatto ambientale del packaging. Questo modello di *business* dimostra come sia possibile combinare qualità del prodotto e sostenibilità ambientale, contribuendo alla riduzione dell'uso di plastica monouso e incentivando pratiche di consumo più responsabili.

Moncler (Milano)

Purpose statement: "Unleash the extraordinary in everybody"

Moncler giudica il valore dei propri risultati non solo dal successo economico, ma anche dal modo in cui questi vengono raggiunti, promuovendo la creazione di valore condiviso. Questo impegno ha portato Moncler al terzo posto nella classifica di TIME e Statista delle 10 imprese più sostenibili del mondo e al vertice del settore Textiles Apparel & Luxury Goods negli indici Dow Jones Sustainability World e Europe per il quinto anno consecutivo. Il Piano Strategico di Sostenibilità di Moncler si concentra su cinque priorità: la lotta ai cambiamenti climatici, la salvaguardia della biodiversità, l'economia circolare, la catena di fornitura responsabile, e la valorizzazione della diversità e il supporto alle comunità locali. Tra i traguardi raggiunti, spicca il piumino "BIO-based" e *carbon neutral* lanciato nel 2019, realizzato con materiali vegetali e naturali, oltre a una gamma di prodotti con materiali riciclati. Nel 2023, Moncler ha mantenuto la *carbon neutrality* e utilizza il 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili nelle sedi aziendali. Inoltre, le emissioni di CO2 sono diminuite del 50% rispetto al 2021. A partire dalle collezioni 2024, Moncler non utilizzerà più pellicce, seguendo l'esempio di Stone Island, che ha adottato questa politica già dal 2018.

Starting Finance (Roma e Milano)

Purpose statement: "Sharing and developing knowledge and connections"

Fondata nel 2017 da Marco Scioli ed Edoardo Di Lella, Starting Finance è emersa come *leader* nel campo dell'educazione finanziaria nel nostro Paese, storicamente agli ultimi posti delle classifiche internazionali per grado di alfabetizzazione finanziaria. Oggi Starting Finance si distingue come la più vasta community economico-finanziaria del paese per *under 35*, con l'obiettivo di

accrescere la conoscenza economica e finanziaria tra i giovani. L'approccio di Starting Finance è fortemente ancorato all'uso di piattaforme digitali come Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn e Facebook, attraverso le quali l'azienda diffonde contenuti informativi e formativi. Una strategia che non solo facilita l'accesso alle informazioni finanziarie in modo diretto e immediato, ma rende l'apprendimento un processo interattivo e coinvolgente per un pubblico giovane e dinamico. Per monetizzare la sua offerta, Starting Finance sfrutta il *branded content* e organizza corsi ed eventi che approfondiscono vari aspetti del mondo finanziario. L'azienda ha creato 36 Starting Finance Club nelle principali Università italiane, da Trento a Messina, e due Academy, una per i giovani e una *Corporate*, per le aziende che desiderano potenziare le skill dei propri dipendenti.

OutBe (Genova)

OutBe avvicina aziende e persone alla natura attraverso attività *outdoor* rigenerative come team building, workshop e progetti di *citizen science*. La filosofia "*Outdoor for Good*" mira a migliorare il benessere delle persone e del pianeta, aumentando la consapevolezza ambientale e promuovendo azioni sostenibili. Coinvolgendo il personale aziendale in queste attività, OutBe riesce a creare un ambiente lavorativo più coeso e consapevole. Inoltre, OutBe supporta la creazione di una cultura della sostenibilità nelle imprese, incentivando il coinvolgimento attivo dei dipendenti nella salvaguardia dell'ambiente.

Tersan Puglia (Bari)

Tersan Puglia trasforma i rifiuti organici della raccolta differenziata in biofertilizzanti e biometano, contribuendo a un'agricoltura rigenerativa e sostenibile. Il loro prodotto, BioVegetal, migliora la fertilità del suolo e la qualità delle produzioni agricole, riducendo la dipendenza dai fertilizzanti minerali e sequestrando CO₂. Questo modello di *business* promuove una produzione agricola sostenibile e la tutela ambientale, offrendo soluzioni che incrementano la salute del suolo e supportano la transizione verso pratiche agricole più ecologiche.

Eudaimon (Vercelli)

Eudaimon è un player italiano nel campo del welfare aziendale, progettando e implementando piani che migliorano il benessere dei lavoratori. L'azienda promuove un ambiente di lavoro positivo e inclusivo, rispondendo alle esigenze dei dipendenti e migliorando la produttività e la soddisfazione lavorativa. Da oltre 20 anni, Eudaimon sviluppa soluzioni di welfare aziendale che supportano il benessere finanziario e personale dei dipendenti, contribuendo a creare una forza lavoro più motivata e impegnata.

TOP 10		BOTTOM 10	
1	Trento	98	Siracusa
2	Bologna	99	Catania
3	Firenze	100	Vibo Valentia
4	Milano	101	Reggio di Calabria
5	Trieste	102	Caltanissetta
6	Udine	103	Napoli
7	Sondrio	104	Cosenza
8	Perugia	105	Enna
9	Genova	106	Caserta
10	Siena	107	Crotone

Figura G. TOP 10 vs. BOTTOM 10 delle province italiane per la dimensione Fondamenti del Benessere

Fratelli Carli (Imperia)

Nel 2016, Fratelli Carli ha inaugurato il «Distretto della Bontà», per promuovere lo scambio proficuo di pratiche sostenibili lungo tutta la filiera produttiva. Inizialmente coinvolgendo oltre 200 piccoli produttori di olio d'oliva, l'azienda ha ottimizzato l'uso delle risorse, migliorato le tecniche di coltivazione e lavorazione, affrontato aspetti sociali e ridotto l'impatto ambientale. Questo impegno ha portato alla creazione del database più completo sulla sostenibilità nell'industria dell'olio d'oliva. Successivamente, l'approccio è stato esteso a oltre 40 fornitori di alimenti, 25 di prodotti cosmetici e 140 corrieri. L'espansione ha diffuso i benefici della sostenibilità in tutta la catena di approvvigionamento di Fratelli Carli, creando un modello replicabile e scalabile di gestione responsabile e innovativa.

Opportunità

La terza e ultima dimensione (Figura H) vuole rispondere alla domanda "Il territorio offre uguali opportunità a tutti gli individui per raggiungere il proprio pieno potenziale?", e lo fa guardando a quattro componenti: diritti personali, educazione superiore, libertà e scelta personale, e inclusione.

È Firenze la provincia che in Italia assicura il maggior livello di Opportunità ai propri cittadini. Firenze eccelle nell'educazione avan-

zata grazie alla presenza di istituzioni accademiche di alto livello che offrono una vasta gamma di programmi educativi e opportunità di ricerca; dimostra un forte impegno nell'assicurare libertà e scelta personale ai cittadini, per creare un contesto in cui gli individui possono prendere decisioni autonome riguardo alla propria vita personale e professionale; ed è all'avanguardia in termini di equità e inclusione, lavorando sull'uguaglianza di opportunità e l'inclusione sociale. La provincia è, ad esempio, quinta in Italia per posti-km offerti dal trasporto pubblico locale, 7^a per percentuale di bambini che usufruiscono dei servizi comunali per l'infanzia e 9^a per numero di amministratori comunali donne.

Ponti (Novara)

Purpose statement: "Creare un equilibrio sostenibile"

"È dimostrato che l'abuso delle risorse ambientali genera disuguaglianze sociali quindi per noi il primo compito è quello di tenere in equilibrio questi due aspetti con la dimensione economica", afferma in un'intervista Lara Ponti, CEO dell'azienda. Ponti utilizza il *purpose* come strumento per creare un equilibrio sostenibile, orientando le scelte aziendali e accrescendo il senso di appartenenza interno. Le persone desiderano attribuire valore e significato al proprio lavoro, sentendosi parte di un piano di sostenibilità sociale e ambientale concreto e trasparente. Costruire un equilibrio tra profitto e beneficio comune aiuta a orientare gli *stakeholder* interni ed esterni verso un'unica direzione condivisa, trasformando questo approccio in un vantaggio competitivo sul mercato.

A chiudere la classifica, ancora una volta, Crotone, tra le ultime posizioni in Italia in ciascuna delle quattro componenti della dimensione Opportunità. Le aree di maggior debolezza le troviamo nell'efficacia delle istituzioni di governo, nell'offerta culturale, nelle acquisizioni di cittadinanza e nella percentuale di laureati, tutti indicatori per i quali Crotone è ultima in Italia.

Bringme (Torino)

Bringme, nata come *startup* nel 2011 e incubata all'I3P del Politecnico di Torino, sviluppa soluzioni innovative per diffondere la mobilità sostenibile, in particolare il *carpooling* nei tragitti casa-lavoro e casa-scuola. Con il sostegno di numerosi investitori e il Fondo Club Italia Investimenti 2 S.p.A., Bringme ha rafforzato la sua *leadership* sul mercato italiano e ha esteso la sua presenza in Spagna. Attraverso servizi dedicati a aziende, amministrazioni pubbliche e comunità locali, Bringme ha contribuito a ridurre l'uso delle autovetture private, con una significativa riduzione delle emissioni di CO₂. La tecnologia di Bringme, che misura la reale riduzione delle emissioni inquinanti, ha permesso di evitare oltre 1.200.000 kg di CO₂, promuovendo un ambiente di lavoro agile e sostenibile.

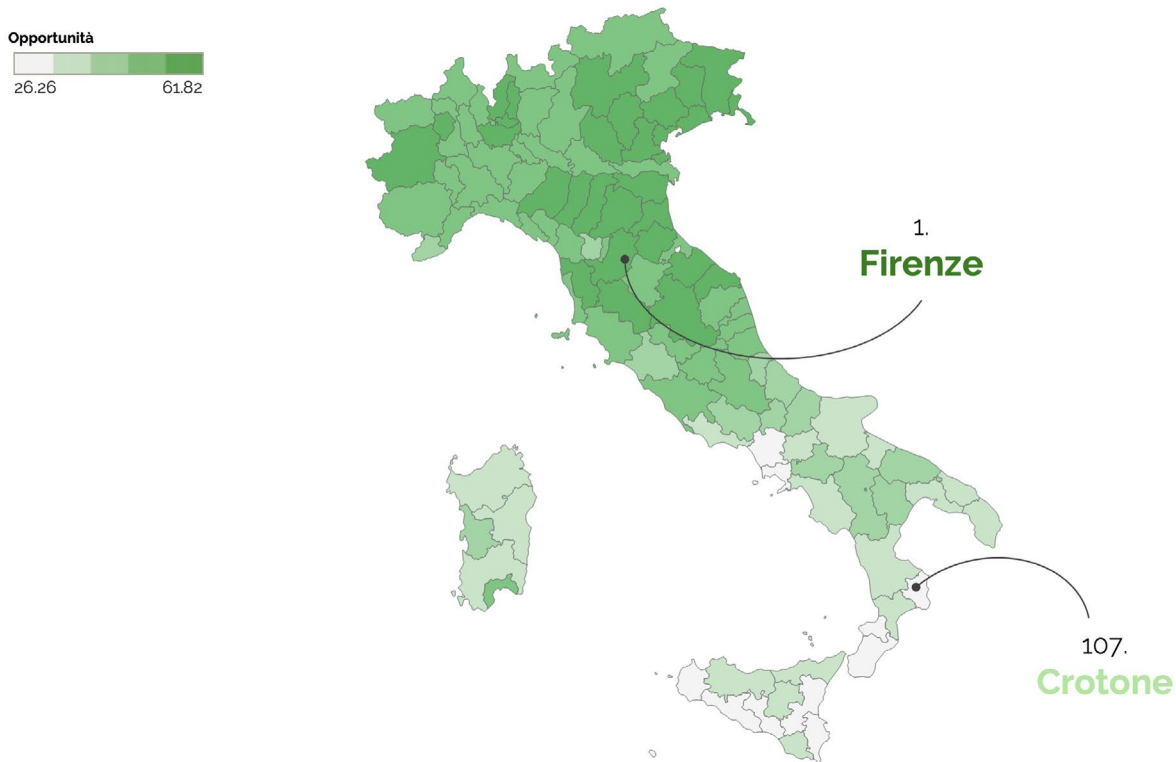


Figura H. La mappa italiana della dimensione Opportunità

CLUST-ER Innovate - Emilia Romagna

“Creare valore condiviso attraverso l’inclusività e la consapevolezza di genere nell’ICT”

Il CLUST-ER Innovate è un’associazione di imprese, centri di ricerca ed enti di formazione dell’Emilia-Romagna e oltre, che collaborano attraverso un approccio di *open innovation* nello sviluppo di servizi innovativi e ricerca tecnologica ICT. Fa parte degli 11 CLUST-ER regionali coordinati da ARTER per sostenere la competitività dei settori industriali e le politiche di sviluppo regionale. Nel 2024, l’Italia si trova all’87° posto nel Global Gender Gap Index, in ulteriore peggioramento rispetto al 2023 e agli anni precedenti. Inoltre, secondo il World Happiness Report 2023, le ragazze iniziano a riportare una minore soddisfazione nella vita rispetto ai ragazzi intorno ai 12 anni, con un divario che si amplia ulteriormente tra i 13 e i 15 anni. Il CLUST-ER Innovate si impegna a ridurre il *gender gap* regionale con l’obiettivo di ridurre le disuguaglianze sociali per migliorare il benessere e la felicità della popolazione. Quando le risorse e le opportunità sono distribuite in modo più equo, si creano società più coese e armoniose, dove gli individui possono raggiungere il loro pieno potenziale. Un maggiore benessere generale si traduce in una forza lavoro più motivata e produttiva, rappresentando un asset fondamentale per le imprese. A tal fine, il CLUST-ER Innovate lavora lungo due principali linee di azione. La prima riguarda l’orientamento professionale per donne *under 20*, attraverso la partecipazione a

progetti locali e nazionali come Ragazze Digitali e YOUZ, la collaborazione con scuole e università come UniFe, e attività di *mentorship* e organizzazione di *hackathon* per attrarre le ragazze verso le materie STEM e il mondo ICT. La seconda linea di azione si concentra sulla promozione dei talenti femminili oltre i 20 anni, partecipando al Comitato regionale sull'Attrazione e Valorizzazione dei Talenti e al Tavolo Multistakeholder "ITER", fornendo supporto culturale e metodologico alle imprese socie del *cluster*, e partecipando a progetti nazionali e internazionali come DEBUTING.

La dimensione delle Opportunità sembra essere la più strettamente legata allo sviluppo economico del territorio. Nella top 10 di questa dimensione (Figura I), si nota una predominanza delle province del nord-est Italia, di cui cinque anche nella top 10 del PIL e del PIL pro capite. Una correlazione che evidenzia come uno sviluppo economico più robusto possa facilitare la creazione di opportunità per la popolazione locale grazie ad investimenti mirati in infrastrutture educative e nella formazione professionale, servizi e politiche sociali a sostegno delle minoranze e delle frange più deboli della popolazione, nonché una più forte sensibilità verso le tematiche dell'equità e dell'inclusione. Al contrario, le ultime dieci province nella dimensione delle Opportunità si trovano tra l'82^a e l'ultima posizione nella classifica italiana del PIL, tutte nel sud Italia. Si tratta di province con risorse tendenzialmente più limitate ed investimenti meno sostanziosi in politiche, servizi e infrastrutture mirate ad una riduzione delle disparità socio-economiche.

TOP 10		BOTTOM 10	
1	Firenze	98	Catania
2	Trieste	99	Caserta
3	Bologna	100	Reggio di Calabria
4	Trento	101	Vibo Valentia
5	Milano	102	Trapani
6	Ancona	103	Agrigento
7	Parma	104	Siracusa
8	Gorizia	105	Napoli
9	Udine	106	Caltanissetta
10	Padova	107	Crotone

Figura I. TOP 10 vs. BOTTOM 10 delle province italiane per la dimensione Opportunità

WeGlad (Torino)**Purpose statement: “Rimodellare l’umanità attraverso l’inclusione”**

WeGlad nasce con l’obiettivo di semplificare la mobilità attraverso la tecnologia, ponendo particolare attenzione alle esigenze delle persone con disabilità. L’azienda mira a “rendere visibile una battaglia invisibile” che coinvolge 1,5 miliardi di persone a livello globale, promuovendo un mondo in cui nessuno viene lasciato indietro. WeGlad sviluppa soluzioni tecnologiche innovative per migliorare l’accessibilità degli spazi urbani e dei trasporti, facilitando la vita quotidiana delle persone con disabilità. WeGlad sfida aziende, comuni, organizzazioni *non profit* e cittadini a diventare protagonisti attivi di un cambiamento positivo. Attraverso la sua piattaforma, l’azienda fornisce strumenti che aiutano a mappare l’accessibilità delle città, creando un database di luoghi accessibili che possono essere consultati da chiunque. Questo non solo migliora la mobilità per le persone con disabilità, ma sensibilizza anche l’opinione pubblica sull’importanza dell’inclusione.

Forno d’Asolo (Treviso)

Forno d’Asolo è stata fondata nel 1985 con l’obiettivo di offrire prodotti da forno e pasticceria, dolci e salati, di qualità artigianale, surgelati per i settori Horeca e Bakery, nonché per catene Retail, Gdo e Cash & Carry selezionate. Con la consapevolezza che in Italia la professione di barista è spesso sottovalutata e percepita come un’attività accessibile a chiunque, senza la necessità di competenze specifiche, Forno d’Asolo ha lanciato l’«Academy» per fornire corsi di formazione e *know-how* imprenditoriale ai dipendenti interni, ai clienti e ai fornitori. Durante il primo periodo di attività dell’Academy (2014-2018), il fatturato di Forno d’Asolo è aumentato del 15% e il numero di dipendenti è più che raddoppiato, passando da 130 a 360, mentre i clienti hanno registrato una crescita media del fatturato del 6% all’anno.

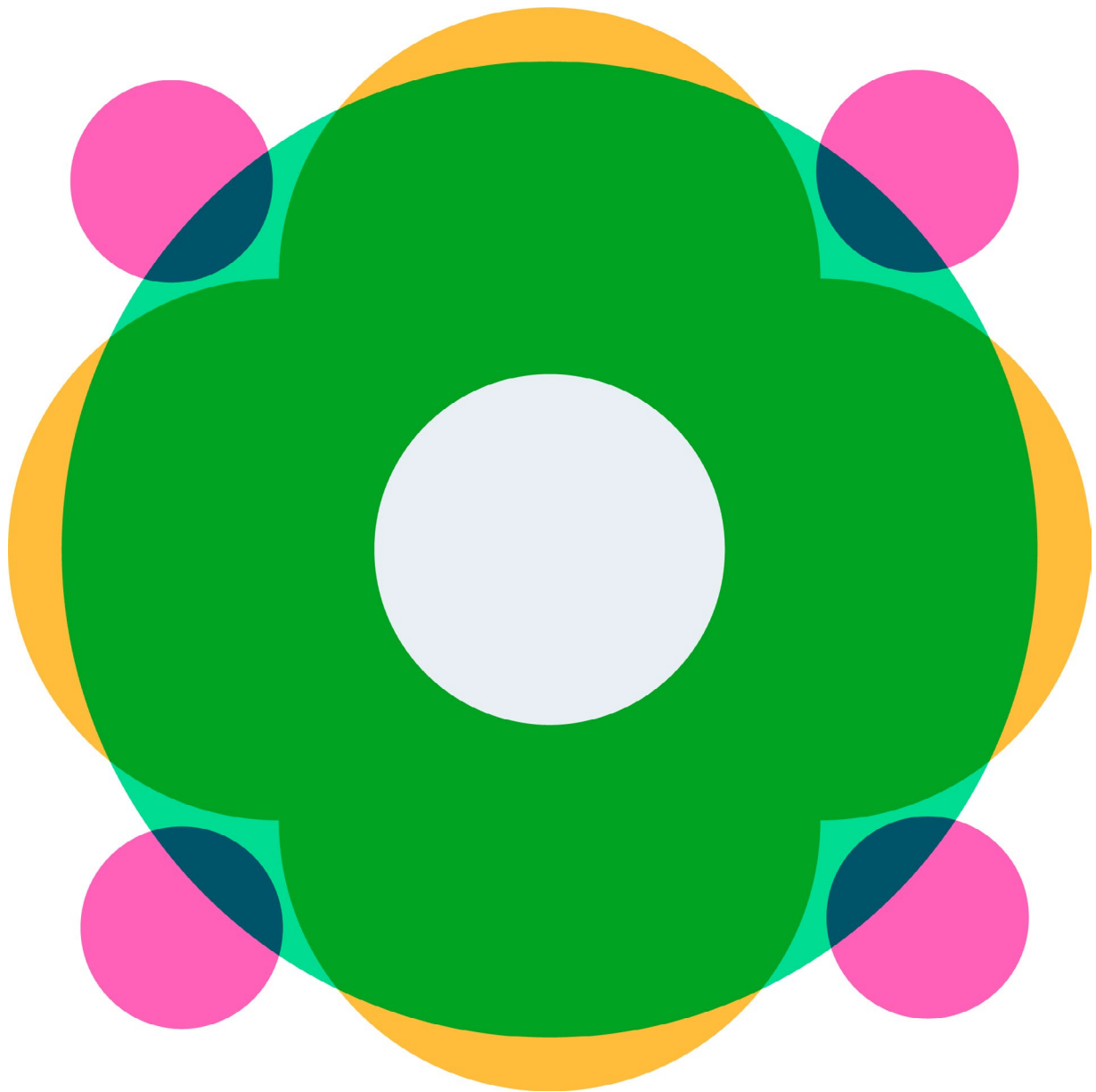
WSense (Roma)

WSense, nata come spin-off della Sapienza, sviluppa tecnologie all’avanguardia per l’Internet of *Underwater Things* (IoUT). La loro tecnologia utilizza onde acustiche brevettate per trasferire dati attraverso l’acqua, rivoluzionando la raccolta di dati subacquei per il monitoraggio ambientale e la ricerca scientifica. WSense ha ottimizzato la propria *supply chain* collaborando con *partner* tecnologici e istituti di ricerca per migliorare la precisione e l’efficienza nella raccolta e gestione dei dati subacquei. Questa sinergia assicura che le soluzioni sviluppate siano all’avanguardia e sostenibili. Partecipando a network internazionali, come il World Economic Forum, WSense collabora con altre

aziende innovative nel campo della protezione degli oceani e della sostenibilità ambientale. Questo network globale permette di condividere conoscenze, sviluppare nuove tecnologie e promuovere l'adozione di soluzioni sostenibili su scala mondiale.

Meraki 4 Innovation (Brindisi)

Meraki 4 *Innovation* opera nella progettazione di soluzioni innovative per l'arte, il turismo e il territorio, promuovendo lo sviluppo culturale, economico e sociale. La *startup* implementa progetti integrati per la valorizzazione del territorio, collaborando con *partner* specializzati per creare ecosistemi digitali turistico-culturali. Attraverso queste iniziative, Meraki 4 *Innovation* contribuisce alla crescita sostenibile delle comunità locali, generando valore economico e sociale.



03

**COGLIERE LA SFIDA SOCIALE E DISEGNARE
IL PURPOSE AZIENDALE: CONSIGLI E
SUGGERIMENTI PER MANAGER**

Con favore, notiamo come larga parte delle imprese, anche in Italia, sia stata travolta dall'onda del *purpose*. Come confermano gli studi condotti dal nostro Osservatorio - a conferma di quanto misurato da più parti - molte sono le imprese, di piccole e grandi dimensioni, trasversalmente ai settori e ai territori che si sono interrogate sul proprio *purpose*, stimolate dal dibattito in corso, spinte dalle pressioni di alcuni *stakeholder* (principalmente clienti e dipendenti) e accompagnate da consulenti e formatori. Ciò non solo è ammirevole e degno di nota, ma costituisce anche un fertile terreno di partenza per un profondo ridisegno del modello capitalistico e del ruolo delle imprese nella società, non solo come motore economico, ma anche e soprattutto come agenti di cambiamento sociale.

FARE CHIAREZZA SUL SIGNIFICATO DI PURPOSE

Come già affermato, la disponibilità di risorse economiche del sistema delle imprese, unita alla capacità imprenditoriale e alla libertà di azione strategica che le imprese possono vantare rispetto alla pubblica amministrazione o al mondo del volontariato, suggerisce che il cambiamento non possa che partire dalle imprese stesse. Compensare fronti di debolezza sotto il profilo del progresso sociale, promuovere il miglioramento di territori ed ecosistemi, orchestrare le risorse e le competenze lungo le filiere per un miglioramento delle condizioni sociali, ridisegnare modelli di *business* perché producano valore economico e valore sociale al tempo stesso, sono tutti fronti su cui è il sistema delle imprese che deve e può ingaggiarsi per cogliere la sfida sociale che si presenta. Accogliamo quindi con grande favore una generalizzata attenzione all'avvio di progettualità che si interrogano e lavorino sul tema del *purpose* aziendale.

Attenzione però che interrogarsi sul proprio *purpose* non significa necessariamente lavorare sulla dimensione sociale del fare impresa, che qui abbiamo messo al centro della riflessione.

Come ha chiarito l'articolo "*What Is the Purpose of Your Purpose?*" pubblicato su *Harvard Business Review* nel 2022 ^[1], si possono individuare almeno tre tipologie di *purpose* aziendale, che è bene identificare andando a comprendere cosa meglio risuoni con la propria *missione* e *visione* strategica, evitando la sovrapposizione o la confusione tra i vari tipi di *purpose* per mantenere una comunicazione chiara e autentica. Questa chiarezza aiuta a rafforzare

l'identità aziendale e a garantire una maggiore coerenza nelle operazioni e nelle interazioni con gli *stakeholder*. Le tre tipologie sono:

1. **competence-based purpose:** il *purpose* basato sulla competenza si concentra sull'eccellenza e l'innovazione nei prodotti o servizi offerti. Questo tipo di *purpose* mira a evidenziare il valore unico e la proposta di mercato distintiva dell'azienda. Un esempio emblematico è Mercedes-Benz con il suo motto "First Move the World", che sottolinea l'impegno dell'azienda nel guidare l'innovazione e mantenere *standard* di qualità elevati. Questo tipo di *purpose* aiuta a consolidare la fedeltà del cliente e a motivare i dipendenti a mantenere elevati *standard di performance*.
2. **culture-based purpose:** il *purpose* basato sulla cultura interna si focalizza sulla creazione di un forte allineamento e coesione tra i dipendenti, nonché sulla collaborazione con i *partner* chiave. Zappos rappresenta un esempio di questa tipologia con il suo scopo "To Live and Deliver WOW", che enfatizza la creazione di un'esperienza cliente eccezionale e un ambiente di lavoro coinvolgente e dinamico. Un *culture-based purpose* contribuisce a migliorare la soddisfazione e il coinvolgimento dei dipendenti, favorendo un clima aziendale positivo e una maggiore produttività.
3. **cause-based purpose:** questo tipo di *purpose* si focalizza su una causa sociale o ambientale specifica, fungendo da forza motivante sia per i dipendenti che per i clienti. Aziende come Patagonia incarnano questa tipologia, impegnandosi esplicitamente per cause come la salvaguardia ambientale. Un *cause-based purpose* non solo costruisce una reputazione forte e distintiva ma crea anche un senso di *missione* che può attrarre clienti e talenti che condividono gli stessi valori.

Solo quest'ultimo è quanto rilevante ai fini della tematica che abbiamo voluto affrontare in questo Quaderno, ovvero la rilevanza e l'urgenza di ripensare il capitalismo, di disegnare un nuovo ruolo per le imprese ai fini del progresso sociale, di cogliere ciò che abbiamo definito la "sfida sociale".

È fondamentale chiarire cosa si intenda per *purpose* nel proprio contesto aziendale, distinguendolo da concetti correlati come *mission* e *vision*. Il *purpose* rappresenta la ragion d'essere di un'azienda, il motivo per cui esiste oltre al profitto, e deve essere radicato nella cultura e nella strategia aziendale. Esempi di aziende come Patagonia, Ben & Jerry's e Tesla dimostrano come un *purpose* chiaro e integrato possa guidare la crescita, l'innovazione e la resilienza. Patagonia, ad esempio, ha costruito una forte identità aziendale attorno alla sostenibilità ambientale, influenzando positivamente la percezione del *brand* e la fidelizzazione dei clienti.

Tuttavia, nel rispondere non solo ai desiderata degli *shareholder* (con il profitto), ma agli *stakeholder* tutti, occorre innanzitutto

riflettere sul fatto che il *purpose* della vostra azienda coincida con quello auspicato e atteso da tutti gli *stakeholder*. Più si aggiungono soggetti ad un gruppo, più l'intersezione degli interessi si riduce. Sembra banale, ma spesso la definizione del *purpose* aziendale avviene in maniera unidirezionale e dimentica del fatto che obiettivi, valori e approcci siano quelli cercati e voluti da dipendenti, clienti, investitori, ecc. Quante volte abbiamo visto imprese confondere il *purpose* con i valori aziendali o con la *mission* o ancora con gli scopi per i quali si faccia impresa, non considerando che questi possano non coincidere con quelli attesi dai dipendenti, dal mercato, o dalla società. Anche le imprese che sono state trascinate in scandali dalla rilevanza mediatica globale - dal *diesel-gate* di Volkswagen a Cambridge Analitica per Meta - certamente avevano una robusta *corporate culture* e un *why* ben codificato.

Tuttavia, è quando il *purpose* - come si suggerisce in questo Quaderno - permette all'azienda di cogliere una sfida sociale, portando ad un superamento del *trade-off* tra creazione di valore economico e valore sociale, che si incrocia in maniera più netta una pluralità di interessi e si può a pieno titolo parlare di *purpose*.

Attenzione che su questo fronte, sforzi superficiali o insinceri possono ritorcersi contro, portando a scetticismo tra gli *stakeholder*. È essenziale che il *purpose* sia genuino e sostenuto da azioni concrete e coerenti. La mancanza di integrazione del *purpose* con le strategie aziendali principali può farlo percepire come una moda passeggera. Il *purpose* deve essere parte integrante delle operazioni quotidiane e della strategia aziendale complessiva.

Se nel modello capitalistico tradizionale l'identità di un *manager* fa spesso riferimento al settore - *what business are you in?* - nel cambio di paradigma che qui proponiamo la domanda vera da porsi è *what you stand for?* - in quanto il *purpose*, a nostro avviso, non può che essere una scelta di campo dal punto di vista della sfida o delle sfide sociali che si possono cogliere.

La verità è che, nonostante il dibattito si sia certamente intensificato in questi ultimi anni, il tema della ricerca di un *purpose* sociale e non solo economico e la riflessione su come conciliare l'uno e l'altro all'interno del proprio modello di *business* e delle proprie strategie siano ancora piuttosto acerbi e non passino necessariamente dalla definizione del *purpose* aziendale.

Il rischio è che occuparsi di *purpose* sia una moda, una delle tante mode *manageriali* che negli anni si sono alternate, offrendo spazi di formazione e consulenza nuovi e ingaggiando le imprese in nuove progettualità, che tengono certamente viva l'organizzazione, offrono occasioni di comunicazione al pubblico e aiutano a non rimanere indietro rispetto alla concorrenza, ma che non portano ad un impatto profondo. Al momento ci pare essere un'occasione mancata per ridisegnare, in meglio, il nostro mondo passando dalle imprese e dalla loro capacità di incidere su ogni aspetto della nostra

quotidianità. Coerentemente con la *missione* istituzionale di CFMT, ovvero di informare e di formare la comunità dei *manager*, offrendo strumenti e consigli per operare al meglio e con contemporaneità nel proprio ruolo, in questa ultima sezione di questo quaderno vogliamo presentare una rassegna di elementi da considerare per disegnare il *purpose* aziendale e cogliere a pieno la sfida sociale che si presenta alle imprese.

IL PURPOSE STATEMENT NON È IL PURPOSE

Un primo punto che merita attenzione è che aprire un cantiere organizzativo per arrivare a definire il proprio *purpose statement* non vuol dire necessariamente saper poi incorporare il *purpose* in tutte le scelte strategico-organizzative. Si tratta certamente di un primo passo, necessario, che deve essere poi seguito da una profonda riflessione strategica all'interno della propria organizzazione per allineare modelli di *business*, sistemi di offerta, persone, procedure e scelte strategico-organizzative al *purpose*.

Se è vero che molte imprese oggi parlano di *purpose*, quante effettivamente ci lavorano in maniera fattiva, modificando strategie, modelli di *business*, cultura aziendale? Quante, invece, si limitano a definire magari un efficace *purpose statement* solo per la loro comunicazione *corporate*? Se da un lato sono ormai svariate le voci e le ricerche ad aver dimostrato come oggi l'aver uno scopo sia alla base del vantaggio competitivo delle aziende più performanti, dall'altro sono numerose le indagini di mercato che ci indicano basse percentuali di consumatori e clienti che possano menzionare con certezza dei *brand* orientati al *purpose* e lo stesso vale in fase di *recruiting* e gestione dei talenti.

Con la volontà di procedere in tempi il più possibile rapidi e non rimane indietro rispetto a concorrenti e partner, molte imprese incorrono oggi nell'errore di condurre questa riflessione sul *purpose* con superficialità e senza il dovuto rigore, con l'unico risultato di creare tanto nobili quanto vuote dichiarazioni di intenti.

Molte aziende oggi cercano di allinearsi con i valori e le aspettative sociali dichiarando un *purpose* aziendale che non incorpori solo un'attenzione alla creazione di valore economico, ma anche alla produzione di valore sociale. Tuttavia, come detto, spesso questo si riduce a un semplice *purpose statement*: una frase accattivante inserita nel sito web aziendale o nei documenti di marketing. Il *purpose statement* è, infatti, una dichiarazione di intenti che, se non supportata da azioni concrete e strategie integrate, rischia di rimanere un esercizio di stile, privo di impatti reali. Questa superficialità può generare scetticismo sia tra i dipendenti che tra i consumatori, che vedono nell'azienda solo un tentativo di cavalcare una moda, senza un reale impegno.

Il *purpose*, quando inteso e applicato correttamente, va ben oltre il semplice statement. Esso deve influenzare ogni aspetto dell'azien-

da, dalle decisioni strategiche alle operazioni quotidiane. Il *purpose* deve essere integrato nei processi decisionali, guidare l'innovazione e definire le priorità aziendali. Questo significa che l'azienda deve investire risorse significative per allineare le sue attività al *purpose* dichiarato. Ad esempio, se un'azienda dichiara di voler ridurre l'impatto ambientale, deve implementare pratiche sostenibili in tutta la catena del valore, dall'approvvigionamento delle materie prime alla produzione e distribuzione dei prodotti. Solo in questo modo il *purpose* diventa una forza trainante per l'organizzazione, creando valore a lungo termine e costruendo fiducia tra gli *stakeholder*. Le imprese che adottano un *purpose* autentico e integrato vedono un impatto positivo su tutti i livelli: dalla cultura aziendale all'innovazione, dalla reputazione al vantaggio competitivo.

Perché il *purpose* sia autentico ed efficace, deve essere in sostanza integrato nella strategia aziendale. Questo richiede un impegno da parte del *top management* a vivere il *purpose* e a incorporarlo in ogni aspetto della gestione aziendale. Le decisioni strategiche devono essere prese tenendo conto del *purpose*, e questo deve essere riflesso nelle politiche aziendali, nei piani di sviluppo e nei modelli operativi. Inoltre, l'azienda deve sviluppare metriche per misurare l'impatto delle sue azioni rispetto al *purpose* dichiarato, garantendo così una rendicontazione trasparente e credibile. Le aziende che riescono a fare questo non solo migliorano la loro reputazione, ma ottengono anche vantaggi competitivi significativi, riducono le debolezze del contesto sociale in cui sono inserite aumentando la produttività, attraggono talenti migliori e costruiscono una base di clienti più fedele e impegnata. Questo impegno richiede un'analisi rigorosa e una pianificazione strategica per assicurare che il *purpose* sia non solo dichiarato ma anche vissuto e attuato in modo concreto e misurabile.

Per converso, quando il *purpose statement* non è supportato da azioni concrete, le conseguenze possono essere dannose per l'azienda. I dipendenti possono diventare disillusi e demotivati, vedendo una discrepanza tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che realmente fa. Questo può portare a un calo della produttività e a un aumento del turnover. Allo stesso modo, i clienti possono percepire l'azienda come non autentica, portando a una perdita di fiducia e, di conseguenza, di posizioni di mercato. In un'era in cui i clienti sono sempre più attenti e informati, la trasparenza e la coerenza tra il *purpose* dichiarato e le azioni effettive sono cruciali. Le aziende devono quindi impegnarsi a fondo per garantire che il loro *purpose statement* non sia solo parole, ma una promessa mantenuta attraverso azioni tangibili e misurabili.

Le aziende che vogliono sfruttare appieno il potenziale del *purpose* devono andare oltre le parole e implementare azioni concrete che riflettano i loro valori e obiettivi dichiarati. Solo così possono ottenere vantaggi competitivi duraturi, migliorare la fiducia degli *stakeholder* e creare un impatto positivo a lungo termine sull'intera società.

VINCERE LO SCETTICISMO, FACENDO DEL PURPOSE UN BUSINESS CASE

L'importanza del *purpose* aziendale non può essere sottovalutata: un sondaggio condotto da EY e Harvard Business Review ^[12] ha rivelato che le aziende capaci di sfruttare il *purpose* per guidare le *performance* e la redditività crescono in media tre volte più velocemente dei loro concorrenti, raggiungendo al contempo una maggiore soddisfazione della forza lavoro e dei clienti. Questo dato mostra chiaramente come un *purpose* autentico e integrato possa essere un potente motore di successo aziendale.

Il rischio che il *purpose* rimanga solo un esercizio di definizione di uno *statement* è intimamente connesso con il timore che si tratti solo di una moda. Occorre quindi vincere lo scetticismo, facendo del *purpose* un *business case*.

Se, infatti, le principali critiche a lavorare sul *purpose* aziendale spesso si concentrano su alcuni punti chiave:

- la mancanza di un impatto misurabile, secondo cui il *purpose* venga visto solo come una moda passeggera, priva di metriche concrete che dimostrino un impatto reale;
- una mossa di *marketing* e pubbliche relazioni, priva di sostanza e genuinità;
- la disconnessione dalla strategia aziendale e dalle operazioni quotidiane dell'azienda, riducendolo a un semplice *slogan*;

confutare le critiche con i dati risulta sempre essere la soluzione migliore in azienda.

Esistono, infatti, numerose ricerche e dati che dimostrano i benefici a lungo termine delle strategie guidate dal *purpose*, innanzitutto in termini di risultati economico-finanziari, dato che il rapporto "Project ROI" di IO Sustainability e Babson College ^[13] ha dimostrato che le aziende orientate al *purpose* nel S&P 500 hanno generato rendimenti fino al 400% superiori per gli azionisti rispetto alle aziende non orientate al *purpose*.

Lavorare sul *purpose* significa anche lavorare sull'attrazione e il coinvolgimento dei dipendenti. Una ricerca di LinkedIn e Imperative ^[14] ha rivelato che le aziende con un forte senso di *purpose* riducono i tassi di *turnover* fino al 40% e attraggono i migliori talenti, specialmente tra le giovani generazioni e questo produce, chiaramente, un aumento della produttività. A tal proposito, Gallup ha dimostrato che alti livelli di coinvolgimento dei dipendenti, spesso più pronunciati nelle organizzazioni orientate al *purpose*, sono correlati con una maggiore produttività, un migliore coinvolgimento dei clienti e una maggiore *retention* dei dipendenti.

Sul fronte della fidelizzazione al marchio e del coinvolgimento dei clienti, molti fronti confermano che larga parte dei clienti sia più propenso a fidarsi e a rimanere fedele alle aziende che cercano attivamente di fare la differenza nelle questioni sociali e ambientali. Le aziende orientate al *purpose* godono spesso altresì di una maggiore fiducia e una migliore reputazione, fattori critici in un'era in cui i social media possono influenzare significativamente le percezioni dei clienti.

Il valore del *purpose* si misura anche nel suo stimolo all'innovazione e all'innovazione sostenibile. Una ricerca di PwC mostra che le aziende innovative sono tre volte più propense ad avere *purpose* chiaramente articolati e compresi ^[15] ed una di McKinsey Global Institute che le aziende orientate al *purpose* sono spesso più sostenibili ^[16].

DAL PURPOSE AL DEEP PURPOSE: SU QUALI ELEMENTI AGIRE

Un semplice *purpose* aziendale, spesso espresso in termini generici e astratti, non è sufficiente per affrontare le complesse sfide sociali contemporanee. Le crisi climatiche, le disuguaglianze sociali e le rapide trasformazioni tecnologiche richiedono un impegno più concreto e radicato. Nel suo libro “*Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*” ^[17], Ranjay Gulati esplora il concetto di *deep purpose*, un livello superiore di scopo aziendale che va oltre la semplice dichiarazione d'intenti. Mentre molte aziende oggi si concentrano sulla definizione di un *purpose* che guida le loro attività, il *deep purpose* rappresenta un impegno più profondo e integrato che permea ogni aspetto dell'organizzazione.

Il *deep purpose* non è solo una dichiarazione, ma un impegno tangibile che guida le decisioni e le azioni quotidiane dell'azienda, creando un impatto reale e positivo sulla società e l'ambiente.

Gulati evidenzia che molte aziende si fermano a un livello superficiale di *purpose*, utilizzandolo principalmente come strumento di *marketing* o per migliorare la reputazione. Tuttavia, per generare un cambiamento autentico e sostenibile, è necessario che il *purpose* sia profondamente integrato nella strategia aziendale e nella cultura organizzativa. Questo significa che il *purpose* deve essere vissuto e incarnato da tutti i livelli dell'organizzazione, dalle decisioni del consiglio di amministrazione alle operazioni quotidiane dei dipendenti.

Prima di raggiungere il livello di *deep purpose*, Gulati descrive diversi stadi intermedi che un'azienda può attraversare.

1. **Purpose Dichiarativo.** In questo livello, l'azienda ha formulato una dichiarazione di *purpose* che comunica al pubblico e agli

stakeholder. Tuttavia, questa dichiarazione spesso rimane una semplice affermazione verbale o scritta, senza una reale integrazione nelle operazioni quotidiane. È un primo passo importante, ma non sufficiente per creare un impatto duraturo.

2. **Purpose Strategico.** Al livello strategico, il *purpose* inizia a influenzare le decisioni aziendali. Le aziende utilizzano il *purpose* come guida per la pianificazione strategica e l'allocazione delle risorse. Tuttavia, l'implementazione può essere incoerente, e il *purpose* potrebbe non essere completamente integrato in tutte le aree dell'organizzazione.
3. **Purpose Operativo.** A questo livello, il *purpose* è integrato nelle operazioni quotidiane dell'azienda. Le pratiche di *business*, i processi decisionali e le iniziative dei dipendenti riflettono il *purpose* aziendale. Tuttavia, può ancora mancare un vero allineamento tra le aspirazioni del *purpose* e le azioni concrete, con il rischio di cadere in pratiche di *greenwashing*.
4. **Purpose Profondo (deep purpose).** Il *deep purpose* rappresenta il livello più alto di integrazione e impegno. Qui, il *purpose* è parte integrante dell'identità dell'azienda e guida ogni aspetto delle sue operazioni e strategie. Questo livello richiede un impegno autentico e trasparente, dove il *purpose* è vissuto quotidianamente da tutti i membri dell'organizzazione e riflette un vero desiderio di creare un impatto positivo e sostenibile.

Gulati identifica quattro direttrici principali del *deep purpose*: motivazionale, relazionale, direzionale e reputazionale. Questi elementi, se integrati profondamente nella cultura e nelle operazioni aziendali, possono trasformare un'organizzazione, creando valore sostenibile e duraturo.

- **Motivational Deep Purpose.** Il *deep purpose* motivazionale riguarda la capacità di ispirare e motivare i dipendenti, creando un senso di appartenenza e impegno verso un obiettivo più grande.
- **Relational Deep Purpose.** Il *deep purpose* relazionale riguarda la costruzione e il mantenimento di relazioni solide e significative con tutti gli *stakeholder*, inclusi dipendenti, clienti, fornitori e comunità.
- **Directional Deep Purpose.** Il *deep purpose* direzionale fornisce una guida strategica chiara e coerente per l'azienda, orientando le decisioni e le azioni verso un obiettivo comune.
- **Reputational Deep Purpose.** Il *deep purpose* reputazionale riguarda il rafforzamento e la protezione della reputazione dell'azienda attraverso comportamenti etici e responsabili che costruiscono fiducia e rispetto tra gli *stakeholder*.

LANCIARE UNA STRATEGIA DEEP PURPOSE

Per consolidare il *purpose* aziendale e renderlo un *deep purpose* occorre presidiare una serie di dimensioni strategico-organizzative,

mettendo costantemente il *purpose* in discussione al mutare delle sfide competitive e al procedere del progresso sociale.

- 1. Radicare il *purpose* nella strategia aziendale.** Innanzitutto, è fondamentale allineare il *purpose* con le operazioni e la strategia aziendale principale. Deve influenzare il processo decisionale, l'innovazione e le operazioni quotidiane. Un *purpose* ben integrato deve diventare il motore che guida ogni iniziativa e strategia aziendale, assicurando che tutte le azioni intraprese riflettano coerentemente i valori fondamentali dell'organizzazione. Ciò significa anche garantire che tutti gli obiettivi aziendali siano direttamente collegati al *purpose*, rendendolo un fattore chiave della *performance* organizzativa e non solo una dichiarazione formale. Gli obiettivi di *business* devono essere progettati per avanzare il *purpose*, trasformando le aspirazioni in azioni concrete che migliorano la sostenibilità e la responsabilità sociale dell'azienda.
- 2. Impegno e endorsement della leadership.** I *leader* aziendali devono non solo parlare del *purpose*, ma viverlo. Le loro azioni e decisioni devono riflettere costantemente il *purpose* dichiarato dell'azienda. L'esempio dato dai vertici aziendali è cruciale per dimostrare l'impegno autentico verso il *purpose* e per ispirare fiducia tra i dipendenti e gli altri *stakeholder*. I *leader* devono comunicare regolarmente il *purpose* attraverso tutti i canali aziendali, integrandolo nella cultura aziendale e nelle discussioni strategiche. La comunicazione costante rafforza l'importanza del *purpose*, mantenendo alta la consapevolezza e l'impegno a tutti i livelli dell'organizzazione.
- 3. Autenticità in azione.** Evitare i gesti simbolici: ogni iniziativa legata al *purpose* aziendale deve essere genuina, sostanziale e chiaramente collegata alla dichiarazione di *purpose*. Le azioni devono essere percepite come autentiche e significative, evitando la percezione che il *purpose* sia solo una strategia di *marketing* o di pubbliche relazioni. Inoltre, le azioni intraprese in nome del *purpose* aziendale devono essere coerenti nel tempo. L'incoerenza può portare a cinismo e alla percezione che il *purpose* sia solo un espediente pubblicitario. La coerenza è fondamentale per costruire fiducia e credibilità sia internamente che esternamente.
- 4. Coinvolgimento e inclusione dei dipendenti.** Coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli nello sviluppo e nell'evoluzione del *purpose* può includere sondaggi, workshop e incontri dove possono contribuire a comprendere come il loro lavoro si colleghi al *purpose*. Un coinvolgimento attivo garantisce che il *purpose* sia sentito e vissuto da tutta l'organizzazione. Ciò significa anche poter fare empowerment dei dipendenti perché agiscano in linea con il *purpose* nei loro rispettivi ruoli, offrendo loro autonomia in progetti e decisioni che si allineino con il *purpose* aziendale. Quando i dipendenti si sentono autorizzati a prendere iniziative

che riflettono il *purpose*, si genera un senso di appartenenza e di responsabilità condivisa.

5. **Misurare e rendicontare.** Per fuggire alla retorica e allo scetticismo, occorre sviluppare metriche chiare per misurare l'impatto delle iniziative guidate dal *purpose* sia sulle *performance* interne che sui risultati esterni. Le metriche devono essere specifiche e quantificabili, permettendo di valutare il progresso e l'efficacia delle azioni intraprese. Rendicontare regolarmente su queste metriche, includendo sia i successi che le aree di miglioramento, offrendo quindi trasparenza nella rendicontazione costruisce fiducia con gli *stakeholder* e dimostra l'impegno verso il *purpose*. Inoltre, comunicare apertamente i risultati aiuta a mantenere l'azienda responsabile e a mostrare il vero impatto delle sue iniziative.
6. **Coinvolgimento degli stakeholder.** Allineare il *purpose* ai valori e alle aspettative dei clienti, assicurando che risuoni autenticamente con il mercato è un passaggio importante perché un *purpose* che riflette i valori dei clienti può aumentare la lealtà e la fiducia, creando un legame più forte tra l'azienda e il suo pubblico. Tuttavia estendere il *purpose* oltre l'azienda coinvolgendo fornitori, distributori, concorrenti, partner, comunità e altri *stakeholder* può migliorare la credibilità e garantire un impatto più ampio. Collaborazioni e partnership con *stakeholder* esterni possono rafforzare l'efficacia delle iniziative aziendali e ampliare la portata dei benefici.
7. **Adattarsi ed evolversi.** Occorre essere pronti ad adattare e far evolvere il *purpose* in base ai cambiamenti dell'ambiente aziendale e delle aspettative sociali. Mantenere la rilevanza è fondamentale per evitare che il *purpose* diventi obsoleto o percepito come fuori contesto. Un *purpose* adattivo permette all'azienda di rispondere alle nuove sfide e opportunità in modo proattivo.
8. **Programmi di formazione.** Condurre regolarmente programmi di formazione e sviluppo che aiutino i dipendenti a comprendere e implementare il *purpose* aziendale nel loro lavoro quotidiano è essenziale per mantenere alta la consapevolezza e l'impegno verso il *purpose*. Ciò significa fornire risorse che aiutino i dipendenti e gli *stakeholder* a conoscere meglio il *purpose*, la sua importanza e il suo impatto. Le risorse educative possono includere materiali di lettura, seminari e workshop, facilitando una comprensione più profonda e un'applicazione pratica del *purpose*.

ANDARE OLTRE IL PURPOSE E PREPARASI AL FUTURO

In conclusione, se finora è certamente positivo che molte aziende si siano ingaggiate nella definizione del proprio *purpose* e che questo costituisca il prodromo di un ridisegno del capitalismo, verso un ruolo sociale dell'impresa, in futuro le aziende passano dall'aver un *purpose* che guida strategie e azioni all'incorporare in manie-

ra più netta pratiche rigenerative che assicurino di restituire più di quanto prendono. Questo implica andare oltre la sostenibilità, migliorando attivamente e rigenerando gli ambienti, le comunità e le economie di cui le aziende fanno parte, verso quanto abbiamo chiamato creazione di valore condiviso. Ad esempio, un'azienda potrebbe investire in tecniche agricole rigenerative che non solo mantengono, ma migliorano la salute del suolo e la biodiversità, contribuendo così a un ecosistema più sano. Altre potrebbero adottare pratiche che riducono l'impatto ambientale complessivo, come il riciclo dei materiali e la riduzione delle emissioni di carbonio. Questo approccio non solo migliora la reputazione aziendale, ma può anche portare a risparmi sui costi a lungo termine e a un miglioramento della resilienza aziendale. Le pratiche rigenerative sono orientate a creare un impatto positivo netto - per dirla con Paul Polman ^[18] - contribuendo alla compensazione dei danni ambientali e sociali causati dalle attività umane e dei fronti di debolezza di quanto abbiamo definito indice del progresso sociale.

Con l'evoluzione continua delle organizzazioni e l'adattamento a un mondo in rapido cambiamento, l'attenzione al *purpose* aziendale è destinata inoltre ad approfondirsi ed espandersi ulteriormente. Guardando oltre il *purpose*, la prossima frontiera potrebbe essere caratterizzata da diversi trend emergenti e cambiamenti nelle strategie aziendali. Ecco alcune aree chiave che potrebbero rappresentare l'evoluzione successiva rispetto alla semplice definizione e implementazione del *purpose* sono qui di seguito suggeriti, così che i *manager* più attenti e alla frontiera avvino all'interno delle proprie aziende i progetti di *purpose* già con un occhio al futuro.

- 1. Integrazione degli stakeholder in azienda.** Mentre il capitalismo degli *stakeholder* sta guadagnando terreno, il prossimo livello potrebbe comportare un'integrazione più profonda e olistica delle esigenze e dei valori degli *stakeholder* nei processi di *governance* e decision-making aziendale. Questo includerebbe *feedback loop* in tempo reale dagli *stakeholder*, co-creazione di prodotti e servizi con gli utenti finali e una maggiore trasparenza e *accountability* nelle attività aziendali. Come abbiamo avuto modo di illustrare approfonditamente nel nostro ultimo libro ^[19], cadono i confini organizzativi e il concetto di azienda si sostituisce a quello di ecosistema del valore. Le aziende potrebbero sviluppare piattaforme digitali che consentono agli *stakeholder* di fornire *input* continui e partecipare attivamente alle decisioni strategiche. Questo approccio garantirebbe decisioni aziendali che riflettano le reali necessità e aspirazioni degli *stakeholder*, migliorando così la legittimità e la sostenibilità delle scelte aziendali. Inoltre, l'integrazione olistica degli *stakeholder* promuoverebbe una cultura aziendale inclusiva, dove ogni voce è ascoltata e valorizzata, contribuendo a un clima di fiducia e collaborazione.
- 2. Un più esteso brand activism.** Sempre più aziende potrebbero

diventare partecipanti attivi in questioni globali e politiche che sono allineate con il loro *purpose*. Questo potrebbe significare prendere posizioni su temi importanti come il cambiamento climatico, l'ineguaglianza e la giustizia sociale, utilizzando la loro influenza per promuovere cambiamenti legislativi e sociali. L'attivismo aziendale potrebbe diventare un imperativo strategico piuttosto che una semplice componente della responsabilità sociale d'impresa. Alcune aziende, come esempio alcune multinazionali tecnologiche, stanno già esercitando pressione sui governi per politiche ambientali più severe o per una regolamentazione dell'intelligenza artificiale, della *privacy* dei dati o della *cyber security*. Altre hanno contribuito fattivamente, anche con prodotti e servizi alla risoluzione e alla presa di posizione di alcuni conflitti in corso, come la guerra contro l'Ucraina. Questo tipo di attivismo non solo migliorerebbe la reputazione aziendale ma potrebbe anche attrarre clienti e dipendenti che condividano gli stessi valori, creando una base di supporto più forte e leale.

- 3. Verso la cosiddetta *quantum leadership*.** Il concetto di *leadership* quantistica, dove i *leader* devono considerare molteplici realtà spesso in conflitto e concentrarsi sulla creazione di condizioni in cui fioriscano creatività e innovazione, potrebbe diventare più prevalente. I *leader* dovrebbero operare comodamente in mezzo alla complessità e all'incertezza, facilitando cambiamenti trasformativi che si allineino continuamente e fluidamente sia con il loro *purpose* aziendale che con le esigenze sociali più ampie. Questo tipo di *leadership* richiede una mentalità aperta e flessibile, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti esterni. I *leader* quantistici sarebbero così in grado di vedere oltre le sfide immediate, identificando opportunità di innovazione e crescita in situazioni complesse e mutevoli. Promuoverebbero una cultura di apprendimento continuo e di sperimentazione, incoraggiando i dipendenti a esplorare nuove idee e approcci.
- 4. Fluidità del *purpose*.** Con l'accelerazione del ritmo del cambiamento, la prossima frontiera potrebbe includere dichiarazioni di *purpose* più dinamiche e adattive, che evolvono in base ai cambiamenti esterni e alla crescita interna. Le aziende potrebbero adottare l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati per affinare continuamente il loro *purpose*, allineandolo alle tendenze globali e ai cambiamenti culturali, rendendo il *purpose* una guida più fluida e adattabile. Questa evoluzione consentirebbe alle imprese di rispondere tempestivamente alle nuove sfide e opportunità, mantenendo la rilevanza e l'efficacia del loro *purpose*. Un *purpose* dinamico può aiutare le aziende a mantenere un forte legame con i loro *stakeholder*, rispondendo in modo proattivo alle loro aspettative e necessità. Inoltre, la capacità di adattare continuamente il *purpose* a nuove sfide sociali da affrontare e risolvere, potrebbe migliorare la resilienza aziendale, permettendo alle aziende di navigare con successo in un ambiente in continua evoluzione.

- 5. Implicazioni etiche delle proprie scelte tecnologiche.** Con l'ascesa delle trasformazioni digitali e dell'intelligenza artificiale, le aziende potrebbero muoversi verso una più profonda riflessione sulle implicazioni etiche delle loro scelte tecnologiche di prodotto e servizio, garantendo che l'uso della tecnologia supporti il loro *purpose* e non danneggi individui o società. Questo potrebbe comportare lo sviluppo di nuovi *framework* per l'intelligenza artificiale etica, la *blockchain* e altre tecnologie emergenti, assicurando che questi strumenti contribuiscano positivamente alla società. Ad esempio, le aziende potrebbero adottare linee guida rigorose per l'uso responsabile dei dati e la protezione della *privacy*. Questo approccio non solo proteggerebbe i diritti degli individui ma rafforzerebbe anche la fiducia dei diversi pubblici nell'azienda. Inoltre, contribuirebbe a promuovere un'innovazione responsabile, assicurando che i nuovi sviluppi tecnologici portino benefici reali e sostenibili per la società.
- 6. Empowerment di dipendenti e comunità.** Oltre a coinvolgere gli *stakeholder*, le aziende potrebbero concentrarsi sul vero *empowerment*, trasferendo parte del potere decisionale e di *governance* ai dipendenti e alla comunità locale. Questo potrebbe includere meccanismi come i consigli consultivi della comunità, i piani di proprietà azionaria dei dipendenti o addirittura un *decision-making* basato su *crowd-sourcing* o consultazioni pubbliche su questioni chiave. Tali iniziative promuoverebbero un senso di appartenenza e responsabilità condivisa, migliorando l'*engagement* e la soddisfazione degli *stakeholder*. L'*empowerment* dei dipendenti potrebbe portare a una maggiore innovazione e produttività, poiché i lavoratori si sentirebbero più coinvolti e motivati a contribuire al successo dell'azienda. Allo stesso modo, l'*empowerment* delle comunità locali potrebbe rafforzare le relazioni con gli *stakeholder* esterni, creando un ecosistema di supporto reciproco e collaborazione.

Guardando oltre il *purpose*, le aziende potrebbero trovare sempre più il loro ruolo non solo nella partecipazione ai mercati, ma anche nel plasmare attivamente il tipo di mondo che le loro pratiche aziendali contribuiscono a creare. Il futuro probabilmente vedrà un passaggio verso approcci più profondi e integrati che non solo si allineano con i valori aziendali, ma promuovono attivamente un mondo più equo e sostenibile. È questa la sfida sociale ^[20].

GLI AUTORI

Fernando G. Alberti

Guida Strategique think-tank basato ad Harvard, dove è Institutes Council Leader presso l'Istituto di Strategia e Competitività diretto dal Prof. M.E. Porter alla Harvard Business School, dove coordina l'attività dei centri e istituti aderenti al network Microeconomics of Competitiveness. È Professore Ordinario di Strategie Imprenditoriali e Direttore dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness della LIUC. È stato Industrial Strategist per l'UNIDO e per la Banca Mondiale, occupandosi di progetti di cluster e competitività. Dirige l'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese di servizi per CFMT e il progetto "Italia Compete", sulla competitività del nostro Paese. Il suo libro *Entrepreneurship by Design* è stato primo tra i best seller di business su Amazon. Nel 2019 il Professor Alberti è stato inserito dal Professor Porter nella Hall of Fame di Harvard Business School.

[www.linkedin.com/in/falberti]

Federica Belfanti

Docente e ricercatrice presso l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness dell'Università LIUC. Dal 2016 è Affiliate Faculty alla cattedra di Microeconomics of Competitiveness del prof. Michael E. Porter alla Harvard Business School. È Course Leader e docente del corso Microeconomics of Competitiveness presso l'Università FHWien der WKW – University of Applied Sciences for Management & Communication di Vienna (Austria). È ricercatrice dell'Osservatorio nazionale sulla competitività delle imprese di servizi per CFMT e co-fondatrice del progetto "Italia Compete", sulla competitività del nostro Paese. Accanto all'attività accademica, svolge e coordina iniziative di ricerca applicata e consulenza con aziende e istituzioni, italiane e internazionali, di primaria importanza.

[www.linkedin.com/in/fbelfanti]

NOTE BIBLIOGRAFICHE

- [1] Rebecca Henderson, *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs, 2020.
- [2] Vittorio Coda, *Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo*, Egea, Milano, 2021.
- [3] Carmen M. Reinhart e Kenneth S. Rogoff, "Growth in a time of debt", *American Economic Review*, 100(2), 2010, pp. 573-8.
- [4] Ed Freeman
- [5] Andrew S. Winston e Paul Polman, *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*, Harvard Business Press, 2021.
- [6] Si veda l'articolo "The future could be brilliant", reperibile qui: <https://www.rand.org/pubs/articles/2022/the-future-could-be-brilliant-rands-ceo-is-an-apocaloptimist.html>
- [7] Alberti, F.G. e Varon Garrido M.A. (2017), "Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms". *Journal of Business Strategy*, Vol. 38, p. 3-13. Per una rassegna delle sfide di governance legate ai modelli di organizzazioni ibride si veda Battilana, J., Pache, A.-C., e Lemmel-Hay, C. (2024), "Strengthening Boards to Navigate the Intersection of Profit and Purpose". *Stanford Social Innovation Review*.
<https://doi.org/10.48558/XRZ7-CS26>.
- [8] Michael E. Porter e Mark Kramer (2011), "Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society", *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- [9] Michael E. Porter e Mark Kramer, "Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage", *Harvard Business Review*, 2006.
- [10] Per una panoramica ed un approfondimento sulle specializzazioni delle province italiane, si veda la Mappatura dei Cluster Italiani disponibile al sito www.italiacompete.it e realizzata dall'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese di Servizi per il tramite del suo partner scientifico Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (LIUC).
- [11] Knowles, J., Hunsaker, B.T., Grove, H., & James, A. (2022). *What Is the Purpose of Your Purpose?*. *Harvard Business Review*, 100(2), 36-43.
- [12] EY (2015), *The Business Case for Purpose*, Harvard Business Review Special Report
[\[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf\]](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/digital/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
- [13] IO Sustainability and Babson College (2015), "Project ROI: Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability"
[\[https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/academics/centers-and-institutes/the-lewis-institute/project-roi/Project-ROI-Report.pdf\]](https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/academics/centers-and-institutes/the-lewis-institute/project-roi/Project-ROI-Report.pdf)
- [14] LinkedIn and Imperative. (2016). "Purpose at Work: The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce."
[\[https://cdn.imperative.com/media/public/Global_Purpose_Index_2016.pdf\]](https://cdn.imperative.com/media/public/Global_Purpose_Index_2016.pdf)

- [15] PWC (2022), Purpose driven leadership: the evolving role of ESG metrics in executive compensation plans
[<https://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-esg-metrics-in-executive-compensation-plans.pdf>]
- [16] McKinsey&Company (2015),
[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf]
- [17] Ranjay Gulati, *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin UK, 2022.
- [18] Polman, P. E Winston, A. S. (2021), *Net positive: how courageous companies thrive by giving more than they take*. Boston, MA, Harvard Business Review Press.
- [19] Si veda Alberti, F.G e Belfanti, F. (2023), *The End. Le sette discontinuità che cambiano per sempre le organizzazioni*. Milano: Franco Angeli
- [20] Si veda Alberti, F.G. e Belfanti, F. (2024), “La sfida sociale. Ripensare le imprese per generare vero impatto”, *Harvard Business Review Italia*, Giugno, 122-123.

CFMT – Centro di formazione management del terziario

si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario.

Nato 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community di più di 30.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

CFMT, dal 2021, coordina per conto di Confcommercio e Manageritalia due nuovi servizi : “Politiche Attive” e “Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario”.

Un'opportunità vincente per Aziende e Dirigenti.

Sedi:

Via P.C. Decembrio 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it