



Paolo Iacci, Luca Solari

# SOSTENIBILITÀ E RISORSE UMANE

Strategie e indicazioni operative

CONTRIBUTI DI: PAOLO CARMINATI, PIERMARIA MINUZZO,  
ROSSELLA RICCÒ, LAURA SANTEUSANIO



FrancoAngeli

AIDP

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Paolo Iacci, Luca Solari

# SOSTENIBILITÀ E RISORSE UMANE

Strategie e indicazioni operative

CONTRIBUTI DI: PAOLO CARMINATI, PIERMARIA MINUZZO,  
ROSSELLA RICCÒ, LAURA SANTEUSANIO



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE, DI MATILDE MARANDOLA</b>	pag. 9
---	--------

## PARTE PRIMA

<b>1. SOSTENIBILITÀ E CAPITALISMO INCLUSIVO, DI PAOLO IACCI</b>	» 15
1.1. Nascita ed affermazione della sostenibilità d'impresa	» 16
1.2. I quattro pilastri della sostenibilità	» 23
1.3. Gli obiettivi dello sviluppo sostenibile secondo l'Agenda 2030	» 27
1.4. La responsabilità sociale d'impresa	» 29
<b>2. LA STRATEGIA DELLE RISORSE UMANE E LA SOSTENIBILITÀ: COME DEVE CAMBIARE LA PEOPLE STRATEGY, DI LUCA SOLARI</b>	» 33
2.1. I processi di integrazione del cambiamento tecnologico e sociale	» 34
2.2. <i>Sustainable people strategy</i> : i contenuti	» 37
2.3. <i>Sustainable people strategy</i> : il processo	» 43
2.4. <i>Sustainable people strategy</i> : la struttura	» 46
2.5. Le tipologie di HR sostenibile e i confini dell'azione	» 48
<b>3. SOSTENIBILITÀ E ATTIVITÀ HR, DI PAOLO IACCI</b>	» 53
3.1. Sostenibilità e recruiting & selection	» 59
3.2. Sostenibilità e formazione	» 63
3.3. Sostenibilità e talent management	» 66
3.4. Sostenibilità e inclusione	» 71
3.5. Sostenibilità, HR e nuove povertà	» 72
3.6. Sostenibilità e compensation policy	» 74
3.7. Sostenibilità e relazioni sindacali	» 76

<b>4. LE SFIDE NEL RAPPORTO TRA PERSONA E ORGANIZZAZIONE, DI LUCA SOLARI</b>	pag.	81
4.1. Le nuove forme del lavoro	»	82
4.2. B Corp	»	84
4.3. Leader sostenibili, gentili o servant	»	85
4.4. Diritti e doveri di cittadinanza dell'organizzazione	»	87
Per concludere	»	89
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	»	91

## PARTE SECONDA

<b>INTRODUZIONE ALLA SECONDA PARTE</b>	»	97
<b>5. BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ, DI PIER MARIA MINUZZO</b>	»	99
5.1. Dal bilancio di esercizio al bilancio di sostenibilità	»	100
5.2. L'evoluzione del concetto di stakeholder	»	101
5.3. ESG ( <i>Environment, Social e Governance</i> ) e SDG ( <i>Sustainable Development Goals</i> ) e GRI Standard	»	102
5.4. I GRI Standard	»	103
5.5. Dai GRI Standard agli ESRS ( <i>European Sustainability Reporting Standards</i> )	»	107
5.6. La rendicontazione non finanziaria fino ad oggi	»	110
5.7. La storia delle certificazioni non finanziarie nel processo evolutivo del valore d'impresa	»	114
5.8. Breve vademecum per la redazione di un report di sostenibilità	»	121
Bibliografia		
<b>6. CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE: SCELTA PER UN MONDO DEL LAVORO PIÙ EQUO E SOSTENIBILE. INDICAZIONI OPERATIVE, DI ROSSELLA RIGGÒ</b>	»	123
Introduzione	»	123
6.1. La disparità di genere: una grande criticità italiana	»	124
6.2. Diversity, inclusion & equity: favorire la parità di genere per un mondo del lavoro più sostenibile	»	127
6.3. La certificazione della parità di genere	»	131
6.4. La Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022: il sistema di gestione per la parità di genere e i parametri minimi per ottenerla	»	134
6.5. Le aree di valutazione e i corrispondenti indicatori	»	136
6.6. Sistema di gestione ed audit interni	»	151
Conclusioni	»	153
Bibliografia	»	154



<b>7. WHISTLEBLOWING IN AZIENDA. LA CULTURA AZIENDALE E IL RUOLO DELLE PERSONE NELLA PREVENZIONE DEI RISCHI, DI LAURA SANTEUSANIO</b>	pag. 157
7.1. La normativa italiana sul <i>whistleblowing</i> nei contesti aziendali	» 157
7.2. Le novità contenute nella Direttiva (UE) 2019/1937	» 158
7.3. Best practice per una gestione efficiente del <i>whistleblowing</i>	» 159
7.4. Cultura organizzativa	» 160
7.5. Come implementare un processo di gestione delle segnalazioni che metta al centro la persona – un caso pratico	» 164
Conclusioni	» 168
<b>8. SALUTE E SICUREZZA NELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE, DI PAOLO CARMINATI</b>	» 169
8.1. Il progetto WHP, la “Certificazione” Workplace Health Promotion: il programma aziendale che promuove la salute, un progetto concreto di sostenibilità sociale	» 175
Bibliografia	» 180
<b>GLI AUTORI</b>	» 183



---

## PREFAZIONE

di *Matilde Marandola\**

Il termine sostenibilità deriva dal latino *sustīnēre* che significa sostenere, difendere, proteggere e nutrire. Fino a qualche anno fa, quando pensavamo alla sostenibilità, immaginavamo istintivamente un processo o un'attività finalizzati alla salvaguardia della dimensione ambientale. Col passare del tempo organismi nazionali ed internazionali, direttive europee ed associazioni ne hanno ampliato il suo raggio d'azione, cogliendone la profonda connessione sia con il mondo circostante che con la realtà nella quale siamo immersi quotidianamente, da quella aziendale a quella sociale. Si è compreso che agire con fini meramente economici risulta insufficiente in un'ottica di lungo periodo. La consapevolezza dell'importanza di queste tematiche è oggi elevata, sia da parte delle organizzazioni che delle persone che ne fanno parte, dei consumatori e di tutti gli attori economici.

Il presente volume ci accompagna tra le molteplici chiavi di lettura e di applicazione del concetto di sostenibilità e, partendo da queste, risulta necessario un cambiamento di rotta della concezione stessa di azienda. Presupposto del riconoscimento di una responsabilità sociale delle imprese (d'ora in poi CSR, *Corporate Social Responsibility*) è infatti la consapevolezza di un cambiamento avvenuto nei termini del contratto tra società e impresa, cambiamento che riflette un mutamento profondo nelle aspettative della società nei confronti delle imprese. In virtù di ciò è chiaro che tutte le funzioni all'interno di un'organizzazione debbano collaborare per operare in modo sostenibile, debbano fare della sostenibilità un pilastro fondamentale del proprio core business e del proprio agire quotidiano. Ciò deve tradursi in azioni concrete e strategie per cambiare comportamenti e culture aziendali in ottica sostenibile. Ovviamente questo può realizzarsi solo con una sinergia tra le organizzazioni e la volontà politica e normativa di prestare la giusta attenzione al tema.

\* Presidente AIDP.

Secondo un'indagine effettuata a livello internazionale nel 2020<sup>1</sup>, l'80% del valore di un'azienda quotata in borsa è determinato dagli asset intangibili, ovvero beni immateriali, tra i quali il marchio, i brevetti, il *know-how* delle risorse operanti e, ovviamente, il capitale umano. La CSR è fortemente connessa agli asset intangibili di un'organizzazione dal punto di vista degli obiettivi, delle risorse e dei processi coinvolti e, soprattutto dagli effetti che questa comporta in termini di benefici di diversa natura.

Credo che la funzione HR, o meglio *People*, svolga un ruolo fondamentale a questo proposito. È sempre più evidente che la gestione della responsabilità sociale e delle persone stiano andando ormai di pari passo. Come poter migliorare la qualità della vita lavorativa delle persone? Come gestire al meglio la diversità o la parità di genere sul lavoro affinché queste vengano finalmente concepite come un valore aggiunto? Come sviluppare il coinvolgimento? E come metterne in atto una gestione più responsabile? Queste sono solo alcune domande che rappresentano le correlazioni tra due mondi, HR e CSR. Le riflessioni del presente volume offrono diverse prospettive su come le persone possano rappresentare il driver della responsabilità sociale e ambientale in un'organizzazione. Il sistema di valorizzazione di donne e uomini all'interno di realtà aziendali rappresenta l'obiettivo della sostenibilità, in quanto il fine ultimo è soddisfare lo stakeholder, in qualità di lavoratore e persona. Le prestazioni sociali delle imprese si misurano anche includendo l'analisi della soddisfazione o della salute e sicurezza dei lavoratori che operano nell'organizzazione, sostenendo e promuovendo un adeguato piano di *welfare* in azienda, piani di sviluppo strategici e la *work-life integration*.

È utile inoltre considerare che sono sempre più numerosi i dipendenti che preferiscono lavorare in un'organizzazione che adotti politiche aziendali e sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento in un'ottica di sostenibilità futura. Molti stakeholder e lavoratori vorrebbero essere parte attiva nelle decisioni dell'azienda per contribuire a migliorarne l'impatto ambientale, sociale ed economico. Perché non coinvolgerli, incoraggiarli dunque in iniziative come, ad esempio, focus group tematici riguardanti la CSR? È necessaria una relazione fra strategia e gestione delle risorse umane grazie alla quale le persone possano sentirsi, sempre di più, parte attiva della realtà nella quale operano quotidianamente.

I bilanci di sostenibilità, le certificazioni di genere e gli standard di rendicontazione della sostenibilità, di cui si parlerà ampiamente nel pre-

1. Indagine effettuata da Ocean Tomo, Merchant Bank specializzata in capitale intellettuale. Da oltre un decennio essa confronta il valore degli asset intangibili e tangibili delle principali aziende quotate allo S&P (Standard & Poor) 500, il più importante indice azionario nord-americano. Si veda [www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/](http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/).

sente volume, rappresentano un indicatore ben chiaro dei vincoli che stanno spingendo le organizzazioni alla sensibilizzazione e all'inserimento di temi di responsabilità sociale e ambientale tra le priorità aziendali. Il punto è se le organizzazioni sono pronte a crescere al loro interno, dando un senso concreto a questi strumenti, vedendo nella sostenibilità un'occasione di sviluppo strategico ed innovativo. Per far ciò è chiaro che la vera sfida sia innescare un processo di trasferimento valoriale interno alle organizzazioni che accompagni le persone verso un cambiamento culturale, che possa essere interiorizzato dalle persone dell'intera organizzazione, in modo che possa fondersi nella cultura aziendale e si traduca in comportamenti organizzativi.

Siamo all'inizio di un processo nel quale è di vitale importanza formare figure che sappiano guidare le scelte dedicate alla sostenibilità sull'impatto del territorio, trovare bilanciamenti efficaci per integrare nuove forme di lavoro, inclusione e diversità ma anche trattenere talenti e trasmettere le competenze all'interno di un'organizzazione attraverso il *reverse mentoring*, ovvero il processo secondo cui i giovani con poca esperienza ma con alta competenza digitale aiutano i manager ad apprendere le nuove tecnologie e allo stesso tempo i più giovani sono affiancati nel saper fare.

Un ultimo e fondamentale aspetto da considerare nel momento in cui si parla di CSR è il suo collegamento con il cosiddetto *shared value*, ovvero l'insieme di pratiche operative funzionali alla creazione di valore condiviso all'interno di un'organizzazione. La relazione tra i due concetti è tuttavia ancora debole proprio perché è rara la presenza di un'impostazione strategica e caratteristica a livello valoriale, la maggior parte delle aziende tende piuttosto a praticare una versione multiforme della CSR, nella quale atti di filantropia si collegano a forme di generica sostenibilità ambientale e sociale. Un aspetto molto spesso trascurato, ma che andrebbe riconosciuto in tutte le sue sfaccettature, è il potere delle esperienze di vita di una persona, in quanto esse conducono e si traducono inevitabilmente in competenze di tipo trasversale e che formano il bagaglio del vissuto di ognuno. Come poter valorizzare e trasformare in valore aggiunto queste esperienze sul piano lavorativo spetta a tutti noi che facciamo parte di un'organizzazione ed è una riflessione che dobbiamo porci nel momento in cui parliamo di valore condiviso.

Ciò che è necessario è proprio lo sviluppo di una strategia interdisciplinare di CSR, il che può avvenire utilizzando svariate metodologie a disposizione delle organizzazioni. L'anello di congiunzione di tutte le azioni, il fine ultimo a cui si dovrebbe tendere, è la creazione di una relazione tra i diversi attori, caratterizzata da impegno e partecipazione e non dalla semplice fruizione di risorse.

Tutti gli aspetti menzionati finora sono strettamente collegati alla funzione HR e devono essere inseriti tra le priorità all'attenzione delle persone che

si occupano di persone nelle organizzazioni. La strada da percorrere è ancora lunga, ma ci sono tutti i presupposti per creare un “cammino sostenibile”, nel quale le persone che si trovano lungo l’itinerario abbiano un’adeguata visione d’insieme, tengano conto degli ostacoli che si possono incontrare lungo la via, ma che siano aperte al confronto e non abbiano paura di correre in vista dell’obiettivo finale.

---

## PARTE PRIMA





di *Paolo Iacchi*

“Dio è morto, Marx è morto e probabilmente anch’io non mi sento molto bene”. Con questa battuta, forse rubata a Eugene Ionesco, Woody Allen descrive lo stato d’animo dell’uomo contemporaneo di fronte allo sgretolarsi dei miti su cui si è retto lo sviluppo del capitalismo e della lotta di classe che ne è derivata. Molti di noi si potrebbero riconoscere in questo stato d’animo.

Potremmo, inoltre, applicare la medesima battuta anche allo stato di salute del capitalismo globale. A mio avviso, il capitalismo è sicuramente il peggior modello sociale ed economico esistente, a parte tutti gli altri esistenti. Ho parafrasato una famosa battuta di Winston Churchill (lui l’aveva usata a proposito della democrazia) solo per evidenziare come questo modello sociale ed economico sia colmo di errori, ingiustizie e contraddizioni, ma sia pur sempre il miglior modello tra quelli fino ad oggi conosciuti e sperimentati. Ne consegue che, almeno per ora, altro non possiamo fare se non provare a evidenziare le possibili correzioni al fine di renderlo, nei limiti del possibile, più equo e inclusivo.

Il profitto è sempre stato il primo obiettivo dell’impresa, nucleo di base su cui si poggia l’intero edificio capitalistico. Senza profitto non vi è ritorno per gli investitori, che non sarebbero incentivati a rischiare il loro denaro. Senza investimenti produttivi non vi sarebbe creazione di ricchezza, di valore e di occupazione. Naturalmente, diverse possono essere le percezioni di cosa implica il termine “profitto”. Per David Ricardo e l’economia classica di stampo sette-ottocentesco, il profitto altro non è che la quantità di lavoro impiegata nella produzione delle merci che non entra nel salario pagato ai lavoratori. In questo senso, come anche per Marx, si fa riferimento all’estrazione di plusvalore derivante dal lavoro dipendente pagato al di sotto del suo reale valore. Più tardi, la scuola neoclassica – autori come Franck Knight o George Shackle – considera il profitto come il premio per il rischio assunto dall’imprenditore o, per essere ancor più precisi, poiché l’imprenditore si può cautelare contro il rischio prevedendo dei margini di sicurezza, per l’in-

certezza dipendente dalla difficoltà di valutare il rischio stesso, soprattutto nella situazione di grande aleatorietà del contesto socio-economico, come quello in cui stiamo vivendo oggi.

Analogamente, anche le grandi religioni hanno considerato in modo differente il profitto. La religione cattolica, ad esempio, in generale ha sempre guardato con sospetto il denaro, definito come “sterco del diavolo” da San Basilio Magno nel 300 d.C. Papa Francesco in un Angelus del 2022 così esortava: “La ricchezza può spingere a erigere muri, creare divisioni e discriminazioni. Gesù, al contrario, invita i suoi discepoli ad invertire la rotta: ‘Fatevi degli amici con la ricchezza’. È un invito a saper trasformare beni e ricchezze in relazioni, perché le persone valgono più delle cose e contano più delle ricchezze possedute. Nella vita, infatti, porta frutto non chi ha tante ricchezze, ma chi crea e mantiene vivi tanti legami, tante relazioni, tante amicizie attraverso le diverse ‘ricchezze’, cioè i diversi doni di cui Dio l’ha dotato. Ma Gesù indica anche la finalità ultima della sua esortazione: ‘Fatevi degli amici con la ricchezza, perché essi vi accolgano nelle dimore eterne’”<sup>1</sup>.

In parziale difformità con questa interpretazione, le Chiese riformate hanno posto sin dall’inizio il lavoro come elemento basilare e costitutivo dell’essere umano, con un ruolo unificante nel rapporto tra il singolo soggetto e la sua comunità di appartenenza. Nel protestantesimo, il profitto diviene il legittimo riconoscimento del merito individuale, quando il soggetto decide di intraprendere un’attività complessa, sia essa produttiva, commerciale o di servizio. L’uomo attraverso il lavoro si avvicina a Dio, poiché così dimostra di voler perseguire il suo mandato in terra. L’impresa oggi è la forma più avanzata del lavoro organizzato e il profitto non deve quindi essere percepito come ostacolo alla realizzazione della natura umana, ma come semplice naturale della volontà dell’uomo di assecondare un comandamento divino.

## **1.1. Nascita ed affermazione della sostenibilità d’impresa**

Ovviamente l’obiettivo dell’impresa è fondamentale per orientare le scelte di chi si assume la responsabilità di guidarla. Troppe volte si è sottovalutato questo elemento, ma oggi il tema è tornato alla ribalta. Mai come oggi ai leader si chiede di essere fortemente focalizzati sulla gestione operativa e quindi sul presente, e contemporaneamente di prestare un’enorme attenzione sul futuro delle persone e dell’impresa.

Questi anni di pandemia hanno costretto moltissime persone a riflettere sulla propria vita e a ridefinirne le priorità. Le relazioni familiari, la salute propria e delle persone care, le relazioni amicali, il proprio benessere e la

1. Papa Francesco, Angelus, Piazza san Pietro, 22 settembre 2019, comunicato stampa vaticano.

propria felicità oggi più che mai vengono considerati molto più importanti del semplice successo lavorativo fine a se stesso. La percezione collettiva è che, nel mondo contemporaneo, il produrre sia divenuto un dovere. Prima abbiamo celebrato il lavoro come mezzo di sviluppo infinito e di benessere, ma poi ne siamo divenuti vittime. Dalla pandemia emerge la necessità di un profondo ripensamento della nostra vita, di come la conduciamo e di che cosa ci possiamo aspettare nel prossimo futuro. Vi è la voglia di reagire a quella che lo psicologo Adam Grant sul New York Times ha definito l'emozione dominante del 2021: l'illanguidimento (*languishing*). “Non si tratta di un vero disagio psichico, ma di un senso di stagnazione e di fatica, assai diffuso. È, né più né meno, assenza di benessere: come guardare la propria vita attraverso un parabrezza appannato”. Possiamo dire che nel 2022, con l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, con il caro bollette e la recessione incombente, questo stato di apatia è sfociato in una sorta di “esaurimento emotivo”. Anna Oliviero Ferraris, ordinario di psicologia dello sviluppo alla Sapienza di Roma, prevede che diventerà il carattere dominante dei prossimi anni. “È una sofferenza serpeggiante, non tanto di tipo fisico, ma psicologico, che si verifica quando una persona si è sottoposta, volente o nolente, a una serie di compiti e di impegni (lavorativi, familiari, di studio, di impegno politico, sportivo o altro) che danno la sensazione di non riuscire a farvi fronte, di aver esaurito le proprie risorse e la propria disponibilità psicofisica”<sup>2</sup>. La paura si amalgama con il sentimento di impotenza e si tende a rinchiudersi in se stessi. Molti si stanno ritraendo da un mondo del lavoro poco attento alle necessità del singolo.

La situazione, in realtà, appare contraddittoria. C'è una volontà di ripresa, ma nello stesso tempo c'è anche un profondo malessere diffuso. A quest'ultimo si accompagna un forte ripensamento sul “senso” stesso della propria vita e quindi anche del lavoro, che della vita adulta è una componente fondamentale. È il momento della cosiddetta *yolo economy*. *Yolo* è l'anagramma di “*you only live once*”, si vive una volta sola. È la versione moderna del latino “*carpe diem*” (cogli l'attimo), tratto dalle Odi di Orazio, scritte attorno al 30 a.C. Secondo il poeta, l'essere umano, incapace di prevedere il futuro, deve improntare la propria vita sul distacco dalle passioni, sulla conoscenza di sé e dei propri limiti e sul rispetto per la natura e per la vita stessa. Ogni attimo di questa deve essere colta appieno, perché è fatta di momenti irripetibili e ricchi di significato non recondito, ma vivido per come ci appare. Analogamente, la *yolo philosophy* ci invita a vivere la vita per come viene, cercando di assaporare con pienezza ciò che offre. Questo non implica la ricerca ossessiva del piacere, ma, al contrario, l'invito a un rapporto equilibrato con se stessi, con il proprio prossimo e con l'ambiente che ci circonda, a partire dal pianeta che abitiamo. Il tema della sostenibilità della vita, e quindi anche del

2. “Sentirsi sopraffatti. Che cos'è l'esaurimento emotivo”, *Repubblica*, 9 febbraio 2022.

lavoro e conseguentemente anche dell'impresa, nasce da questo moto, che è ad un tempo del singolo individuo, della collettività e delle istituzioni sociali, civili e politiche su cui è articolata. Da questo *milieu* nasce la rinnovata attenzione agli obiettivi dell'impresa e alla loro accettabilità, sia per l'individuo, sia per il tessuto sociale, civile e ambientale in cui l'impresa opera.

Se analizziamo il dibattito attorno agli obiettivi dell'impresa e alla corporate governance, possiamo evidenziare quattro differenti fasi.

La prima fase, quella iniziale, durata per tutto l'800 fino ai primi del '900, ha visto la figura dell'imprenditore come fulcro costante, ispiratore dell'intraprendere e comandante in capo di ogni ambito della macchina produttiva. La struttura gerarchica aveva sempre una configurazione a piramide, dove i capi erano soprattutto la cinghie di trasmissione dei voleri del "numero uno". Vi erano anche i "maestri d'arte", gli specialisti del mestiere, ma, quando non coincidevano con la figura dell'imprenditore, avevano soprattutto una funzione formativa e fortemente specialistica.

La seconda fase è quella del capitalismo manageriale, che potremmo dire abbia preso l'avvio ideale dopo la crisi del '29. Lo scenario economico e finanziario richiedeva alle imprese uno sforzo assolutamente inedito. La concorrenza era improvvisamente diventata estremamente aggressiva, i capitali da investire limitati e la clientela poco propensa a spendere. Erano necessarie nuove competenze, molto vaste e articolate, sia di carattere economico-finanziario, sia di ordine commerciale e operativo, come mai prima. Comincia allora a farsi strada l'idea che le competenze dell'imprenditore fatto da sé non bastino più. Si propende per l'avvento di una nuova classe dirigente più professionale, con competenze di base più profonde e una mentalità nuova, più adatta a un differente mondo di pensare. In questo periodo, nella *business community* ci si convince che lo sviluppo del capitalismo e dell'impresa possa trovare un nuovo impulso solo con la netta separazione tra l'azionista e la classe dirigente di stampo professionale<sup>3</sup>. In quel momento di forte sviluppo della grande impresa americana ed europea, ci si poneva per la prima volta il tema della formazione di una nuova classe dirigente professionale, a cui si doveva trovar posto e possibilità di crescere e formarsi. Naturalmente gli imprenditori continuarono a proliferare, ma, accanto a questi, cominciò a crescere una importante area di management, a livello C-1, in grado di dare continuità alle imprese, anche laddove il genio del fondatore fosse venuto meno.

La terza fase si afferma negli anni '70. Negli anni della contestazione e delle dure lotte sindacali, le imprese e la classe dirigente, anche quella economica, è costretta sul banco degli imputati. Chiaramente non ha saputo prevedere le novità provenienti dalla base di tutti i Paesi occidentali. Non

3. È del 1932 un volume di Adolf Berle e Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, sui fondamenti del diritto societario negli Stati Uniti. Questo libro ebbe una particolare notorietà ed influenza proprio per aver propugnato l'idea della netta scissione tra proprietà e management.

è riuscita a stabilire relazioni positive con la classe operaia e si è dimostrata sorda verso le richieste della propria base. Il management delle imprese sembra aver agito più a proprio favore che con la necessaria attenzione verso i lavoratori e i suoi stessi azionisti. In questo clima, si afferma una visione “contrattualista” dell’azienda. L’impresa è un insieme di relazioni tra individui che hanno interessi in conflitto tra loro, poiché ogni componente tende a massimizzare l’utile a proprio favore. Vale per gli azionisti, per i manager e per i lavoratori dei diversi gradi. È quindi necessario trovare un equilibrio tra le parti, attraverso una contrattualizzazione, esplicita o implicita, delle relazioni che la compongono.

La cosiddetta “teoria dell’agenzia” è alla base di questa visione “contrattualistica” dell’impresa, la quale definisce la relazione tra azionisti e manager come un contratto con cui l’azionista assume i manager delegando determinate attività e responsabilità decisionali<sup>4</sup>. La questione fondamentale evidenziata dagli economisti riguarda il fatto che gli azionisti non sempre sono in grado di controllare in modo efficace l’operato del management. Questo problema è particolarmente presente nelle imprese a proprietà diffusa, come ad esempio le società per azioni quotate nei mercati regolamentati. Al contrario il problema è meno sentito nelle imprese di minori dimensioni o in quelle in cui vi è la presenza di un azionista di controllo, che può più agevolmente monitorare il management purché ne abbia le necessarie competenze. In questi anni il premio Nobel Milton Friedman definisce in modo molto chiaro quale deve essere il compito del management: la massimizzazione dell’interesse degli azionisti<sup>5</sup>. Solo in questo modo gli azionisti saranno incentivati a continuare ad investire, creando così lavoro e benessere per tutta la comunità di riferimento.

La quarta fase è quella che ci coinvolge oggi. Potremmo definirla come la fase del capitalismo inclusivo o, se si preferisce, come la fase del capitalismo degli stakeholder per contrapporlo a quello precedente, il capitalismo degli shareholder. Lo stakeholder è qualsiasi gruppo, individuo, istituzione o soggetto che può avere un interesse in una determinata impresa. Questa nuova fase si impone dopo la grande crisi finanziaria del 2007/8 e la successiva recessione. Il capitalismo degli shareholder sembra finire il 15 settembre 2008. In tale data la società Lehman Brothers dichiara fallimento, sepolta da 613

4. La teoria dell’agenzia viene definita da Michael Jensen e William H. Meckling come “un contratto in base al quale una o più persone (il/i principale/i) obbliga(n) un’altra persona (l’agente) a ricoprire per suo conto una data mansione, che implica una delega di potere all’agente”. Tale definizione è molto generale, e comprende qualsiasi relazione tra due individui, in cui uno dei due delega parte del proprio potere all’altro. Il contratto di agenzia, però, presenta alcuni rischi, dovuti al comportamento opportunistico delle parti, che tendono a massimizzare la propria utilità (tale comportamento opportunistico non è eliminabile, ma può essere tuttavia limitato).

5. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.