



CENTER FOR BUSINESS AND SOCIETY

Nell'intersezione fra business e società: verso un nuovo modello di impresa e di produzione di ricchezza e bene comune, sostenibile, equo, inclusivo e diffuso

1. VERSO UN NUOVO MODELLO DI IMPRESA

- Sotto la spinta di incessanti ed ineludibili criticità sociali ed ambientali sta emergendo con sempre maggior evidenza l'esigenza di un **nuovo paradigma di impresa** e quindi di **azione manageriale** che metta al centro della gestione aziendale e delle sue pratiche temi che **travalicano il perseguimento esclusivo di risultati economico-finanziari** interpretato dal solo **profitto** generato per gli azionisti, con un riferimento quindi sempre più marcato alla produzione di benefici sempre più ampi e articolati a favore dei diversi **stakeholders**, anche in chiave co-progettuale.
- Sono così entrati a pieno titolo nella gestione aziendale sempre più temi che in una prima fase erano appannaggio della cosiddetta **CSR** (responsabilità sociale dell'impresa) e poi riformulati e ricondotti al paradigma più generale dell'**Impatto Sociale**, applicato, in particolare, in chiave finanziaria (**Finanza di Impatto**, considerata come vera e propria asset class) che vincola agli investimenti finanziari anche obiettivi di produzione di cambiamento all'interno della società. Hanno trovato poi sviluppo e ampliamento negli **ESG** che qualificano e rendono **misurabili** i criteri specifici di valutazione delle performance aziendali e degli investimenti finanziari parametrati all'impatto generato in termini sociali e ambientali e attraverso i modelli di governance adottati.
- Emergere a tal proposito il concetto di **«double materiality»** nella rendicontazione societaria.
- Sta assumendo sempre maggior centralità il tema della **Sostenibilità**, intesa *sia* come creazione in senso generale e pubblico di condizioni tali da assicurare **benessere sociale, equità e soprattutto salvaguardia dell'ambiente**, *che* come stessa **sopravvivenza e continuità nel tempo dell'impresa**, legata alla sua capacità di relazionarsi positivamente e durevolmente con l'esterno, in particolare con le comunità di riferimento, non solo territoriali, e di contribuire a tali risultati e non solo alla creazione diretta di ricchezza. Sostenibilità quindi come: **fattore competitivo, risorsa**; condizione per il **controllo dei rischi** (es. reputazionali e quindi di mercato, connessi a fenomeni di crisi sociali ed ambientali, ecc.); fattore di **attrattività** (apprezzamento sul mercato, clienti, reperimento di risorse, es. talenti, e anche migliore **scoring finanziario**); elemento di **accelerazione di cambiamento** e di trasformazione endogena dell'organizzazione (es. modelli di business, processi interni, organizzazione, competenze, persone, anche dal punto di vista generazionale, cultura, ecc.).

- Il limite tuttavia di molte delle proposte e delle iniziative in corso è quello della **genericità** e scarsa pregnanza del termine ormai abusato di **Impatto Sociale**, in particolare l'**addizionalità** che lo connota e che lo fa vedere come **avulso dalla vita dell'impresa, collaterale ad essa, un qualcosa "in più"** e quindi facilmente esposto alla **volatilità** e **imprevedibilità** degli eventi esterni, soggetto a derive quali i vari green/pink-washing/rainbow washing/social washing, oggetto di **pura compliance rendicontativa e legale** alle normative e ridotto ad attività **narrative di comunicazione**, affrontato introducendo **approcci estranei alla vita aziendale**. Se è additiva è una scelta da cui si può **recedere** se le condizioni esterne sono avverse (es. i costi dell'energia).
- Non a caso a fronte della recrudescenza delle crisi climatiche via via l'**impatto ambientale** ha preso la ribalta su quello sociale, ed entrambi sembrano ora **perdere smalto e interesse** a fronte delle conseguenze della pandemia e della guerra e in generale degli eventi esterni sempre più estremi, soprattutto rispetto alla dipendenza da fattori che esercitano una forte influenza in termini di **scelte di investimento** e dalla loro intrinseca variabilità.
- La dipendenza da dimensioni prettamente finanziarie ha infatti reso troppo esposte e fragili la scelta degli **investimenti di tale natura**, in sé fatalmente soggetti a **motivazioni e aspettative volubili e troppo dipendenti da fattori esogeni**, si pensi all'andamento dei tassi di interesse, e inoltre affetti da forte asimmetrie informative, data in particolare la difficoltà di misurarne gli esiti e spesso la scarsa trasparenza del come vengono formulati, in alcuni casi tale da indurre la sensazione che siano definiti risultati che già si autoavverano.
- La **finanziarizzazione** del tema Social Impact (rischio che corre anche il mondo ESG) ha finito per mettere in secondo piano la necessaria focalizzazione su **come ingaggiare l'impresa** su questi obiettivi **partendo dal suo essere impresa**, e quindi dalla **generazione di valore**, dai **modelli di business, dai prodotti, dai processi, dalle pratiche, dall'agire manageriale**.
- In tal modo ci si è **allontanati dai luoghi e dalle modalità** con cui **quotidianamente nelle imprese si produce impatto sociale e ambientale, concentrandosi su elementi più specifici e spesso astratti, perdendo di vista la dimensione più strategica e trasversale del "valore" generato dall'impresa a favore degli stakeholder e della comunità**.
- Il paradigma della Sostenibilità (di cui gli ESG sono parte integrante) è fortemente legato alle pratiche aziendali e sembra offrire un **apparato concettuale e pratico molto più robusto e ancorato a tali luoghi e modalità, e soprattutto alla dimensione strategica di cui sopra** in quanto:
 - ✓ Inserisce i temi degli impatti sociale ed ambientali come **componente non aggiuntiva ma integrante dei processi di business** (per capirci, riguarda l'intera catena del valore di Porter).
 - ✓ Nasce e si sviluppa dal sé intrinseco di una impresa, ovvero da come **essa concepisce, produce, propone i suoi prodotti/servizi, disegna e gestisce tutti i processi e si governa per fare business**, mantenersi, svilupparsi e **perdurare** nel tempo, creando **impatti sociali e ambientali la cui gestione virtuosa deve diventare parte del «business-as-usual»**.
- ✓ Assume quindi come ambito di azione manageriale la **generazione di valore**, elemento **connaturato** e non additivo della impresa, ampliando la gamma delle tipologie e dei

destinatari del valore generato, aggiornandola rispetto alle mutate condizioni e vedendo in tale ampliamento una **condizione stessa** per lo sviluppo del business e la permanenza e **durevolezza** nel tempo dell'impresa.

- ✓ Impone quindi **strutturalmente una gestione multi stakeholder** (anzi consente di orientare e rendere costituenti della gestione i costi di gestione degli stakeholder, come componente di capex e di opex).
 - ✓ Richiama il tema della **circolarità** e del **riuso**, che rimandano a loro volta a nuove strategie di impresa e modelli di business, richiede la ridefinizione di prodotti e processi, tocca la generazione del valore e ha impatti strutturali sul modo di fare impresa, non è un qualcosa di astratto e distaccato.
 - ✓ Richiama contestualmente e olisticamente l'**impatto** su:
 - I lavoratori, le comunità e il benessere di entrambi, il welfare, gli stakeholder del territorio, i diritti civili, le diversità, ecc.
 - l'ambiente, l'utilizzo delle risorse, il clima, la biodiversità, gli sprechi, ecc.
 - il patto sociale fra imprese, stato, cittadini, ad esempio sui temi della equità sociale, dei processi democratici e di partecipazione, interni ed esterni.
 - i modelli di governance (insieme di principi, meccanismi, regole e relazioni che disciplinano la gestione di un'impresa) etica di governo e logiche e strategie dell'impresa che condizionano "l'essenza stessa" e l'impianto complessivo dell'organizzazione.
 - ✓ Richiama la necessità di rivedere la logica dell'agire manageriale **superando il modello principale-agente** che caratterizza la governance aziendale e che espone l'impresa a comportamenti opportunistici e talvolta spregiudicati.
 - ✓ Considera di fatto l'**impresa come essa stessa una comunità**, generatrice e garante del valore prodotto
 - ✓ **Integra** e non legge separatamente la E la S e la G di ESG (a cui consente di aggiungere la H di Health).
 - ✓ Si presta naturalmente a portare l'impresa verso un approccio di **«double materiality»**.
 - ✓ È coerente con diverse **teorie interpretative della impresa** (istituzionale, transazionale, resource-based per citarne alcune) in particolare per quanto riguarda il tema della **reputazione**.
 - ✓ Diviene un vero e proprio "architrate" dell'organizzazione: rende trasversale a quest'ultima tutti quegli assunti, concetti fondanti, convinzioni etiche e impostazioni strategiche che obbligano l'impresa a ripensare *ab origine* la propria missione.
- Adottando una struttura multidimensionale delle performances di una impresa – la quale deve **essere sostenibile nella sua accezione più ampia** - è in sintesi possibile superare il principale rischio a cui il paradigma del Social Impact si espone, ovvero quello dell'**additività** che lo

connota e che lo fa vedere come estemporaneo, esogeno alla vita dell'impresa, legato a condizioni **contingenti** e quindi frutto di una **volatilità discrezionale**, soggetto a derive quali i vari *green/pink-washing/rainbow washing/social washing* e al rischio di *mission drift*, oggetto di **pura compliance** rendicontativa e legale alle normative e ridotto ad attività **narrative di comunicazione**.

- Parlando di Sostenibilità inoltre si rafforzano e acquisiscono maggior senso temi quali la necessità di dotarsi di una misurazione non economica (la «**double materiality**») e la necessità di avvalersi di **teorie del cambiamento** per poter appieno interpretare il proprio business in una prospettiva più ampia, ovvero quella di generare risultati in ambiti diversi (sociali e ambientali nelle loro varie e articolate declinazioni).
- Infine occorre «**de-finanziarizzare**» l'approccio a questi temi: così come abbiamo assistito ad una **prepotente affermazione del capitalismo finanziario su quello produttivo**, attenzione a non correre il rischio che lo stesso avvenga sui temi sociali ed ambientali, dal momento che tale prevaricazione ha finora prodotto effetti negativi sulle economie globali e sulle comunità, accrescendo le diseguaglianze sociali e rallentando le politiche di *climate change*.

2. VERSO NUOVI RAPPORTI FRA “FOR PROFIT” E “NON PROFIT”

- **Una concezione quasi elitaria e rigidamente connotata dell'Impatto Sociale, oltreché la sua stretta correlazione con la finanza**, sta facendo rischiare di perdere connessione con il **terzo settore e l'impegno civile e sociale delle persone (es. volontariato, il servizio civile per i giovani, ecc.)** che spesso faticano nel porsi in relazione con mondi e linguaggi a loro estranei. In realtà i fenomeni in atto **sfumano e ridefiniscono i confini delle cosiddette dimensioni for profit e non profit**
 - Il **non profit si imprenditorializza** e diventa più «aziendale» ma il **for profit si socializza** e diventa più «sociale e comunitario»: di fatto diviene “più terzo settore”. Si verifica, pertanto, «fusione (crasi) fra i due mondi».
 - Il **terzo settore** è ormai a tutti gli effetti una **componente economica (valore stimato circa 80 mld Euro – 5% del PIL nazionale) non più solo della nuova economia del bene pubblico** (o bene comune); adotta approcci più **gestionalmente e imprenditorialmente** strutturati e connotati, oltreché opera per **processi intrinsecamente orientati all'impatto sociale**.
 - Il terzo settore diventa anche **fornitore e partner dell'impresa oltre che del settore pubblico** come **componente produttiva di valore** e non come componente residuale che con il settore pubblico e su delega di questo **sana** le fratture sociali generate da una economia che crea diseguaglianze, iniquità, esclusione sociale, dispersione di risorse e quindi costi scaricati sulla comunità in termini di **esternalità negative**. Al contrario, interviene con la sua expertise ad **affrontarle e prevenirle insieme a chi e laddove** tipicamente si producono, ovvero all'interno dei processi produttivi che creano ricchezza, chiamati ora a farlo guardando all'impatto generato.
 - *For profit* e *non profit* diventano quindi accezioni per molti versi superate, lungo **un continuum su cui si collocano per il diverso peso e specializzazione che hanno nella produzione di bene comune**. Gli uni devono saper produrre maggiori benefici per la collettività producendo ricchezza economica e finanziaria, gli altri lo devono saper fare con

maggior attenzione alla dimensione economica, al fine di non disperdere ricchezza. Entrambi a tal fine si devono **ibridare e avvalersi l'uno dell'altro**. La chiave di tutto ciò: la **co-progettazione**.

- La **finanza «paziente», il Microcredito e la Filantropia** diventano in questo quadro **fattori abilitanti** che perseguono obiettivi **dedicati alla produzione di bene comune e in particolare di infrastrutture sociali**, con livelli diversi di attenzione rispetto al ritorno strettamente finanziario, rispetto a cui la Filantropia ha in vantaggio di **garantire maggiore stabilità anti-ciclica e dedizione e minori rischi di «mission drifting»** rispetto a strumenti finanziari più di mercato, valorizzando la sua natura intrinseca di **dono**
- Al **settore pubblico** spetta il ruolo di **regia sistemica e strategica** del tema Sostenibilità, la creazione di esternalità positive, realizzazione di **infrastrutture sociali**, riequilibrio fiscale, recupero delle fasce di marginalità estreme

3. VERSO UN CAPITALISMO “COSCIENTE”

- Questa prospettiva si colloca infine all'interno del paradigma più ampio di quello che possiamo chiamare **«Capitalismo Cosciente»**, ovvero di un modello economico e sociale che ha consapevolezza che le **condizioni per la sua stessa sopravvivenza** e per l'affermazione reale dei valori democratici di eguaglianza e di diritto universale al benessere passano per la capacità complessiva di **porre attenzione ai beni comuni**.
- La produzione capitalistica racchiude una tendenza verso lo sviluppo (e quindi lo sfruttamento) assoluto delle forze produttive **indipendentemente dalle condizioni sociali nelle quali essa agisce**, con lo scopo della **massima valorizzazione del capitale investito**; Il mezzo – lo sviluppo incondizionato delle forze produttive – viene permanentemente in conflitto con il **fine ristretto**, la valorizzazione del capitale esistente, ulteriormente accentuato dall'affermarsi di una finanziarizzazione totalizzante ed estrattiva. Sostenere il Capitalismo Cosciente significa **«mettere al riparo»** le forze produttive (le persone ma anche gli esseri senzienti in termini generali, le risorse naturali, la tecnologia stessa) dalla *naturale* tendenza a fagocitarle data da questa ristrettezza di fini. (*)
- Da un altro punto di vista richiama il paradigma emergente della **«Concorrenza»** che pone al centro la reciproca **indissolubile relazione** che lega ogni cosa e che rende non solo iniquo ma anche inefficiente il porre l'interesse specifico sopra ogni altro, affermando invece il **«noi sull'io»**, la salvaguardia dei diritti di tutti e dell'ambiente, comprese anche le specie non umane, sopra quella della produzione di ricchezza finanziaria per pochi. L'emergere in tal senso di un paradigma relazionale per interpretare la società **scuote le radici individualistiche** tipiche di un modello di Capitalismo appunto non-curante.
- Costituisce anche un'interessante attualizzazione del principio di sussidiarietà applicato a una dimensione pubblica e privata che rafforza ancor di più le evoluzioni e i cambi di paradigma sopra esposti.
- **Un Capitalismo Cosciente è sostenibile, equo, inclusivo e diffuso, produce ricchezza e bene comune, è concorrente.**

(*) *Piketty mostra che il rendimento del capitale è storicamente stato nell'ordine del 4-5%, mentre il tasso di crescita si è situato tra l'1,5% e il 2%*

4. VERSO UNA NUOVA AZIONE MANAGERIALE

- Tutto questo impone una **profonda rivisitazione del modello stesso di impresa e richiede lo sviluppo di un nuovo quadro di competenze manageriali**, e a monte una nuova cultura manageriale, che si riverberano poi nella vision e mission aziendale e nella definizione di strategie, prodotti/servizi, processi, prassi e pratiche, toccando tutta l'organizzazione aziendale
- Per una **Scuola di Management come SAA nel solco dell'essere stata la prima scuola di business italiana e del suo ruolo attuale nel contesto della Università di Torino**, assumere questi nuovi paradigmi significa in particolare:
 - Elaborare e fare propria e proporre una **nuova concezione dell'impresa**.
 - ✓ Derivare da essa una **nascente e innovativa concezione dell'agire manageriale, che non è puramente riconducibile alla sola creazione di nuove figure manageriali strettamente legate alla sostenibilità, alla CSR e/o all'impatto sociale**, quali ad esempio il Manager dell'Impatto sociale o della Sostenibilità. Sicuramente occorre elaborare questi profili e progettarne idonei percorsi formativi, ma più in generale occorre **mappare l'insieme di bisogni che l'adozione di questi nuovi paradigmi comporta e come essi si distribuiscono su TUTTE le figure manageriali**, in termini di nuove competenze e di aggiornamento di competenze esistenti, fino ad arrivare alla creazione stessa di **capacità imprenditoriali nativamente responsabili**.
 - ✓ Ripensare quindi il ruolo del manager all'interno dell'organizzazione e assumere che **«sostenibilità»** rappresenti un vero e proprio **«architrave»** della stessa sia essa *for profit, non profit* o ibrida.
 - ✓ Ampliare la **gamma di popolazioni** da raggiungere: abbiamo visto come siamo di fronte a fenomeni sistemici che vanno abilitati con **interventi di capacity building e di trasformazione organizzativa** coinvolgendo figure provenienti da mondi diversi, aziende, terzo settore, pubblica amministrazione, filantropia e finanza, con confini fra di loro in alcuni casi via via più sfumati, bisogni specifici ma anche comuni.
- Il modello formativo deve essere **fortemente esperienziale**, non riducibile al trasferimento frontale di conoscenze e finalizzato invece a conferire competenze spendibili e certificate, basato su applicazioni pratiche attraverso project work, challenge, mentoring e coaching, flipped classroom, tecnologie didattiche non ridotte alla pura lezione online, esplorazione dell'utilizzo di tecnologie iniziative (es. Metaverso), assessment continuo, rilascio di Digital Open Badge e Utility Token.
- Occorre quindi ideare e predisporre una **offerta ricca e variegata** ma caratterizzata dalla finalizzazione a **favorire la transizione delle organizzazioni verso i paradigmi la cui adozione diventa sempre più impellente per la competitività del sistema e del territorio**.
- Occorre inoltre una **formazione multi-stakeholder**, che coerentemente con i paradigmi enunciati si basi sulla **co-progettazione e partnership** con gli svariati attori coinvolti.

- Accrescere la consapevolezza del ruolo di **aggregatore** della Scuola e della sua funzione di «ponte» fra formazione di alto livello e la società che rafforza la dimensione multi-stakeholder assunta da SAA in questi anni.

5. IL CENTER FOR BUSINESS AND SOCIETY

SAA e la Fondazione Accademia Maurizio Maggiora creano a tal fine il Center for Business and Society, un luogo di pensiero, analisi, produzione codifica e trasmissione di conoscenze, di generazione di competenze e di capacity building, un punto di aggregazione di una community e di valorizzazione della intelligenza collettiva. Un cantiere continuo che idea, progetta e promuove iniziative negli ambiti dei nuovi modelli di impresa e di management sostenibile e responsabile, economia circolare e riuso, ESG, CSR, Filantropia, sviluppo manageriale del terzo settore.

Ha come destinatari le imprese ed il loro management, le imprese Bcorp, le Società Benefit, gli enti del terzo settore, il volontariato, il mondo della filantropia, gli enti pubblici, i giovani che desiderano indirizzarsi al management o alla creazione di imprese già con questo tipo di impronta e di competenze spendibili. È una **iniziativa aperta** che nasce attraverso la collaborazione con un primo nucleo di soggetti “fondatori”, che a cerchi concentrici si sta allargando aggregando nuove adesioni sulle specifiche attività e proposte lanciate.

Le iniziative e l’offerta del **Center for Business and Society** quattro assi di intervento.

1. Formazione

Attività primaria del Center offre una varietà di proposte e di iniziative formative, da brevi momenti informativi online a Master executive, corsi e seminari, tutti improntati da una forte caratterizzazione operativa e orientamento ai risultati, avvalendosi di docenze accademiche, di esperti e addetti ai lavori, di testimoni di realtà e casi di successo, utilizzando approcci e metodologie didattiche innovative, quali flipped classroom, action learning, minimal learning, ecc. e piattaforme online per la formazione a distanza.

2. Ricerca e sperimentazione

E’ funzionale a esplorare nuovi approcci emergenti innovativi, a modellizzare metodologie e tecniche nuove, a codificare nuove conoscenze, a verificare ipotesi di intervento, ad anticipare il futuro.

3. Community

Per creare e animare una comunità di esperti che intende confrontarsi, produrre in maniera cooperativa nuove idee e conoscenza, condividere conoscenze, contribuire a sviluppare e mobilitare “intelligenza collettiva” su questi temi.

4. Change Management

Progettazione e realizzazione di interventi su misura finalizzati alla introduzione nelle aziende e negli enti di strategie, cambiamenti gestionali e organizzativi, interventi specifici sul tema della creazione di imprese sostenibili e responsabili.

- a) Advisoring e supporto alla implementazione di progetti di sviluppo e cambiamento strategico e organizzativo legati ai temi CSR, ESG, D&I, Sostenibilità.
- b) Advisoring e supporto alla rendicontazione non finanziaria.