



DAL VALORE DICHIARATO AL VALORE GENERATO: LA SOSTENIBILITÀ COME ECOSISTEMA DI RELAZIONI E SIGNIFICATI

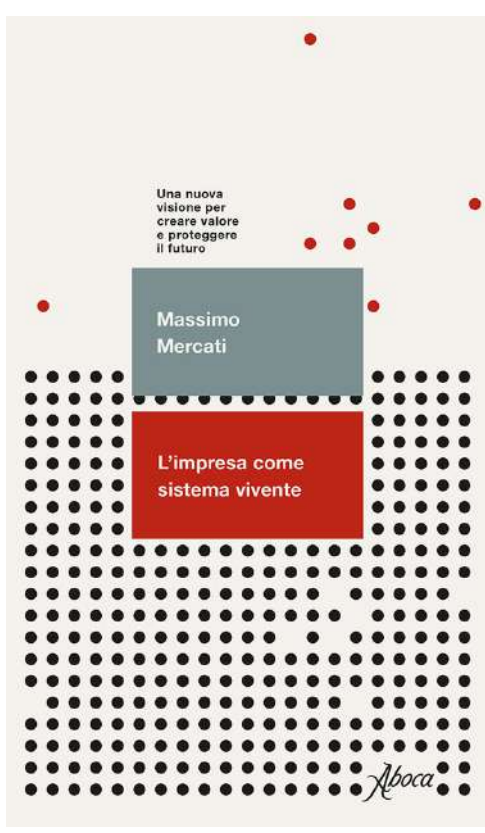
Di **Rossella Cardinale**

Ispirati da:

- Massimo Mercati, L'impresa come sistema vivente. Valori, cultura e sostenibilità, Aboca, 2020.
- Innocenti Laura, Valorizzare la diversità. Creare benessere individuale e successo organizzativo attraverso l'inclusione, Franco Angeli, 2024.
- Basile Gianpaolo & Tani Mario, Il ruolo della sostenibilità e della community nei nuovi modelli di ecosistema innovativo, CEDAM, 2024.

Nel panorama contemporaneo della **sostenibilità organizzativa**, tre opere delineano un percorso complementare che unisce visione, cultura, strumenti e partecipazione.

Ciò che accomuna questi testi è l'idea che la sostenibilità non si esaurisca nella rendicontazione o nell'adesione formale a principi ESG, ma che sia un **sistema vivente di relazioni**, alimentato da valori, persone e scelte coerenti nel tempo.



L'impresa come sistema vivente

Massimo Mercati (amministratore delegato del gruppo Aboca) offre una cornice teorica che descrive l'impresa come un **organismo relazionale**, capace di generare valore non solo economico ma anche sociale e simbolico.

La sostenibilità, in questa prospettiva, è un principio vitale che orienta il modo stesso di intendere l'economia.

Per l'autore, il concetto di 'valore' deve essere ripensato. "Di fronte alla crisi che viviamo, che è climatica, ambientale, sociale ed economica (...): il punto di partenza per riflettere sull'impresa e sulla trasformazione che dovrebbero interessarla parte dall'analisi del concetto di valore, delle esternalità negative e di quelle positive, perché la visione riduzionistica, quella che isola ogni singolo elemento, non permette di abbracciare tutti i fattori e il Prodotto interno lordo (Pil) come indice di valore non basta".

La cura **dei legami, la fiducia e la responsabilità** diventano fattori produttivi, capaci di rigenerare l'impresa dall'interno. È una visione che invita a superare la logica della performance immediata per abbracciare un modello generativo, dove la cultura aziendale è parte integrante del capitale sostenibile.

Con **Valorizzare la diversità. Creare benessere individuale e successo organizzativo attraverso l'inclusione**,

Laura Innocenti (ricercatrice di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi dell'Aquila) porta il discorso sulla **dimensione umana e culturale della sostenibilità**.

Il suo contributo mette in luce come le politiche di Diversity, Equity & Inclusion (DEI) siano oggi una leva strategica per generare innovazione e benessere, se sono in grado di considerare anche diversità spesso "invisibili" ma sempre più rilevanti a livello sociale, quali le malattie croniche, le neurodiversità, le differenze nell'orientamento affettivo e sessuale, che richiedono attenzione, energie e interventi gestionali mirati.

Attraverso casi aziendali e buone pratiche, il volume mostra come la diversità, se valorizzata, diventi un moltiplicatore di apprendimento.

È un testo prezioso per chi lavora nel cambiamento organizzativo e nella formazione: un invito a creare ambienti di lavoro in cui la differenza non solo è accolta, ma riconosciuta come risorsa.



Infine, Il ruolo della sostenibilità e della community nei nuovi modelli di ecosistema innovativo di Gianpaolo Basile e Mario Tani amplia ulteriormente la prospettiva.

I due autori esplorano come la **partecipazione delle community** interne ed esterne diventi fattore strategico di rigenerazione per l'impresa.

Il volume propone una visione **ecosistemica** dell'innovazione: reti, collaborazione e stakeholder engagement come elementi strutturali della sostenibilità.

Applicando la lente della teoria degli stakeholder il libro focalizza il coinvolgimento attivo di tutti gli attori come elemento cruciale per sviluppare soluzioni innovative e sostenibili.

La responsabilità non è più confinata entro i confini aziendali, ma si espande nei territori, nelle relazioni e nei processi di co-creazione con la società.

Dalla teoria alla pratica della sostenibilità

In un momento storico in cui le politiche statunitensi stanno progressivamente spostando lo sguardo e riducendo l'attenzione verso i programmi DEI a favore di visioni più strettamente economiche o meritocratiche, diventa ancora più urgente ampliare il concetto di sostenibilità.

Mettere in opposizione merito e inclusione rappresenta, infatti, una narrativa distorta, che rischia di far perdere di vista il vero obiettivo: garantire pari opportunità di accesso, crescita e riconoscimento per tutte le persone. In questo senso, la sostenibilità non è un insieme di indicatori ambientali o sociali, ma un ecosistema di relazioni, culture e significati interconnessi. Uno sguardo capace di integrare dimensione umana, economica e comunitaria è oggi la chiave per generare valore autentico e duraturo.

La sostenibilità deve continuare ad essere un orizzonte etico e strategico che può unire e orientare persone, imprese e territori verso un futuro evolutivo.

Questa riflessione trova una sua continuità naturale nel **Web Focus dedicato alla Community HR**

Misurare la sostenibilità

Dal manifesto per l'inclusione di Boiron agli strumenti utili per attestare l'impegno delle organizzazioni

in programma il **19 novembre 2025 dalle 16.30 alle 17.30 su piattaforma Zoom**, un dialogo rivolto a chi guida persone e processi e dedicato a esplorare come tradurre principi e dichiarazioni in pratiche coerenti e misurabili.

Attraverso esempi concreti, strumenti operativi e metriche di valutazione, il confronto offrirà spunti per rafforzare cultura, coerenza e reputazione organizzativa e a creare valore condiviso, diffondendo una cultura della sostenibilità che si misuri nelle scelte di ogni giorno.

con la moderazione di

Rossella Cardinale (Docente e Co- Direttrice scientifica Collezioni ISPER Raccontare l'Azienda e le Persone, Direttrice scientifica Inclusione e Parità di Genere, Lavorare al Femminile),
e testimonianze aziendali

WEB FOCUS PER LA COMUNITÀ HR – CICLO DI INCONTRI AUTUNNO 2025

PERSONE CHE SCELGONO, ORGANIZZAZIONI CHE ISPIRANO

Come attrarre e trattenere chi fa davvero la differenza

LA CURA DEL PASSAGGIO DI COMPETENZE NEI RICAMBI GENERAZIONALI

PER UNA CULTURA AZIENDALE SOSTENIBILE NEL TEMPO

16 DICEMBRE 2025
ORARIO: 16.30-17.30
ON LINE SU PIATTAFORMA ZOOM



Leggi Letture HR