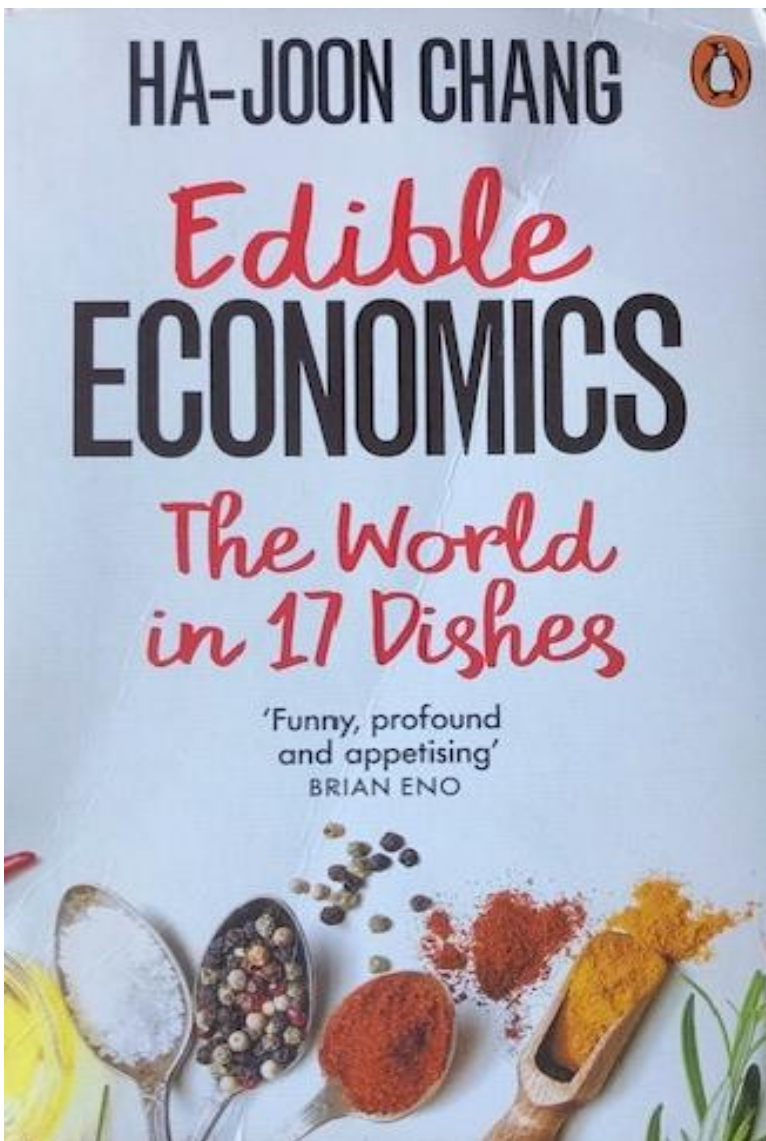


Dalla competitività alla sostenibilità:

tecniche e competenze necessarie per un cambio radicale di paradigma

9 Aprile 2025
Presso ODCEC TORINO

Avv. Alessandro Baudino Bessone



“La visione individualista dell’imprenditorialità e del successo aziendale, che è stata un mito centrale nell’economia di libero mercato dominante, poteva aver senso nei primi giorni del capitalismo, quando la scala di produzione era piccola e le tecnologie erano semplici. (...) Dalla fine del diciannovesimo secolo, con la produzione su larga scala, tecnologie complesse e mercati globali, il successo aziendale è stato il risultato di uno sforzo collettivo, piuttosto che individuale, che ha coinvolto non solo i leader aziendali, ma anche lavoratori, ingegneri, scienziati, manager professionisti, responsabili delle politiche governative e persino consumatori”.

Ha-Joon Chang, *Edible Economics*, 2023

Diverse visioni del futuro

Diversi stili di negoziazione



«[...] Per quelle persone che nelle capanne e nei villaggi di mezzo mondo lottano per spezzare le catene di una miseria di massa, impegniamo i nostri migliori sforzi per aiutarli ad aiutare se stessi (...) non perché cerchiamo favori da loro, ma perché è giusto. **Se una società libera non può aiutare i molti che sono poveri, non può salvare i pochi che sono ricchi.**

«[...] Per quelle nazioni che vorrebbero far di se stesse il nostro avversario, offriamo non una promessa, ma una richiesta: che entrambe le parti ricomincino a **ricercare la pace**, prima che gli oscuri poteri di distruzione scatenati dalla scienza fagocitino tutta l'umanità in una accidentale o pianificata auto-distruzione».

President John F. Kennedy's Inaugural Address (1961)

LA VISIONE



LO STILE



*«Non bisogna avere
paura di negoziare,
ma non si deve negoziare
per paura»*

J.F. Kennedy

*«Parte del genio dello stile negoziale di Kennedy durante la crisi missilistica cubana è che, nonostante il consiglio quasi unanime dei militari e di altri consiglieri di invadere Cuba, non perse mai di vista la necessità di dare al leader sovietico Nikita Krusciov lo spazio per fare **marcia indietro con onore** e credibilità intatti.*

In questo caso, Krusciov avrebbe potuto contare su un impegno degli Stati Uniti a rispettare la sovranità di Cuba in cambio della rimozione dei missili nucleari dall'isola».

Paul Fisher, Director of the Oxford Programme on Negotiation. Lessons from the Cuban Missile Crisis



LA VISIONE

“Superare la povertà non è un compito di carità, è un atto di giustizia.

Come la schiavitù e l'apartheid, la povertà non è naturale. È creata dall'uomo e può essere superata e sradicata dalle azioni degli esseri umani.

A volte tocca a una generazione essere grande.

TU puoi essere quella grande generazione.

Lascia che la tua grandezza fiorisca”.

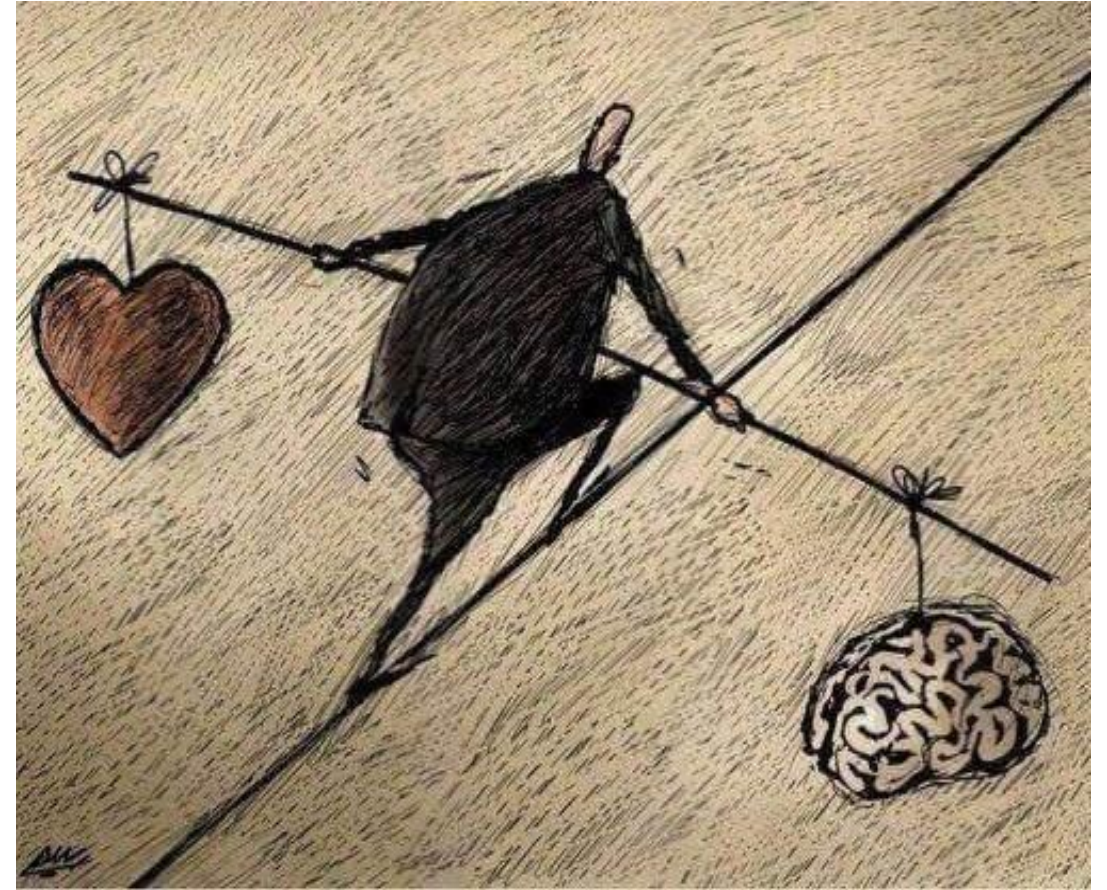
Nelson Mandela





LO STILE

«Una **buona testa** e un **buon cuore** sono sempre una **combinazione formidabile**. Ma se a questo si aggiungono una lingua o una penna istruite, si ottiene qualcosa di **molto speciale**.» Nelson Mandela



LO STILE

*“I negoziati di Nelson Mandela per smantellare l'apartheid in Sudafrica offrono lezioni ai negoziatori di tutto il mondo sull'importanza della **creazione di consenso**, dell'**intelligenza emotiva** e del pragmatismo.*

*Una qualità degna di nota di Nelson Mandela era la sua **capacità di negoziare con calma con i suoi nemici**, mentre era allo stesso tempo coinvolto in una lotta appassionata e totalizzante contro di loro. Anche se Mandela riuscì in gran parte a **regolare le proprie emozioni**, il suo acuto senso di empatia gli consentì di identificare modi per capitalizzare le emozioni delle sue controparti e avversari”.*

Nelson Mandela: Negotiation Lessons from a Master

Harvard PON, October 24th, 2024



10/12/2009 - Discorso al Premio Nobel per la Pace

LA VISIONE

« Perché la vera pace non è solo libertà dalla paura, ma anche libertà dal bisogno.

La sicurezza non esiste quando gli esseri umani non hanno accesso a cibo sufficiente, ad acqua pulita, alle medicine e al riparo di cui hanno bisogno per sopravvivere. Non esiste quando i bambini non possono aspirare a un'istruzione adeguata o a un lavoro che sostenga la famiglia.

È anche per questo che il mondo deve unirsi per affrontare il cambiamento climatico.

Accordi tra le nazioni. Istituzioni solide. Sostegno ai diritti umani. Investimenti nello sviluppo.

Sono tutti ingredienti fondamentali per realizzare l'evoluzione di cui parlava il presidente Kennedy..... »



October 4, 2013 - President Obama speech about the government shutdown

LO STILE

"Sono felice di negoziare con voi su qualsiasi cosa. Non credo che una parte abbia il monopolio della saggezza. Ma non si negozia puntando una pistola alla testa dell'altra persona"

Barack Obama



“Le principali qualità di Barack Obama in materia di negoziazione sono:

- 1. Focalizzazione strategica a lungo termine sui suoi obiettivi.*
- 2. Una straordinaria **capacità di ispirare**.*
- 3. Fermezza e serietà d'intenti”.*

Marty Latz



LA VISIONE



«[...] Per molti decenni, **abbiamo arricchito l'industria straniera a spese dell'industria americana; abbiamo sovvenzionato gli eserciti di altri paesi, mentre consentivamo il triste impoverimento del nostro. Abbiamo difeso i confini di altre nazioni mentre ci rifiutavamo di difendere i nostri.**

[...] **Abbiamo reso ricchi altri paesi, mentre la ricchezza, la forza e la fiducia del nostro paese si sono dissipate all'orizzonte.**

[...] **Il protezionismo porterà a grande prosperità e forza. (...) Seguiremo due semplici regole: comprare americano e assumere americano.**

[...] **Ci siamo riuniti qui oggi per emanare un nuovo decreto che sarà ascoltato in ogni città, in ogni capitale straniera e in ogni stanza del potere. Da questo giorno in poi, una nuova visione governerà la nostra terra. Da questo giorno in poi, sarà solo America first, America first.**

Donald Trump's inauguration speech

LO STILE



«Trump usa la rabbia e lo scontro per dominare le discussioni e controllare le narrazioni. Inquadra i negoziati in termini di somma zero, dove ogni accordo deve avere un chiaro vincitore e un perdente. Questo rafforza la sua immagine pubblica di leader forte»

Come negoziare con Trump, Andrea Caputo, Professore di Strategy & Negotiation, University of Lincoln, Pubblicato: 5 marzo 2025

LO STILE



«Per TRUMP tutte le trattative sono “negoziazioni distributive”. La negoziazione distributiva ha **sempre un vincitore e un perdente**. Si verifica quando c'è una quantità fissa di qualcosa e due parti litigano su come distribuirla. L'altro tipo di negoziazione si chiama negoziazione integrativa. Nella negoziazione integrativa le due parti non hanno un conflitto di interessi totale ed è possibile raggiungere accordi reciprocamente vantaggiosi. **Il problema di Trump è che concepisce solo la negoziazione distributiva in un mondo internazionale che richiede la negoziazione integrativa. Ci sono sempre più torte da preparare. Inoltre, i negoziati non sono binari. Ciò priva completamente il negoziatore distributivo del suo potere di vincere o perdere, di controllare il negoziato.»**

David Honig – Indiana University

Piccola Biblioteca 274

Arthur Schopenhauer

L'ARTE DI OTTENERE
RAGIONE

ESPOSTA IN 38 STRATAGEMMI



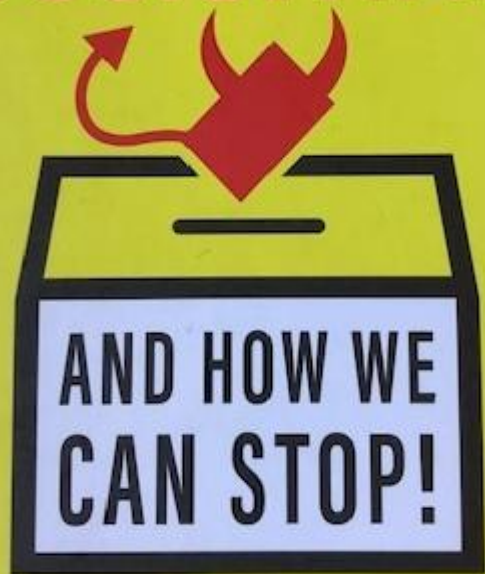
ADELPHI

«Quando ci si accorge che l'avversario è superiore e si finirà per avere torto, si diventi offensivi, oltraggiosi, grossolani, cioè si passi dall'oggetto della contesa (dato che gli sia partita persa) al contendente e si attacchi in qualche modo la sua persona.

Questa regola è molto popolare poiché chiunque è in grado di mettere in pratica, e viene quindi impiegata spesso».

A. Schopenhauer, l'arte di ottenere ragione esposta in 38 stratagemmi, 1831

WHY WE ELECT NARCISSISTS AND SOCIOPATHS



BILL EDDY

BESTSELLING AUTHOR OF 5 TYPES OF PEOPLE WHO CAN RUIN YOUR LIFE

“Sfortunatamente, in molti conflitti, la persona più estenuantemente aggressiva prevale (almeno temporaneamente) su coloro che si stancano di essere avversariali. Questo è il vantaggio che i politici con un alto livello di conflitto hanno su tutti gli altri. È così che Donald Trump ha battuto altri sedici candidati alle primarie repubblicane nel 2016. Non ha mai smesso di essere personalmente aggressivo. Ha attaccato personalmente ogni candidato come essere umano, mentre loro cercavano di apparire ragionevoli, logici e collaborativi venivano ripetutamente colti di sorpresa».

Bill Eddy, Why we elect narcissists and sociopaths, 2019

**L'inversione di Marcia
degli USA**

sulla

Diversità Equità Inclusione

e sulle

Politiche di

Protezione dell'**A**mbiente



Ordine esecutivo: Liberare l'energia americana

- Incoraggiare l'esplorazione e la produzione di energia nelle terre e nelle acque federali.
- Incrementare la produzione nazionale di minerali non combustibili
- Rivedere o annullare le normative esistenti che potenzialmente gravano sullo sviluppo o sull'utilizzo delle risorse energetiche nazionali di petrolio, gas naturale, carbone, energia idroelettrica, biocarburanti, minerali critici e energia nucleare.
- Eliminare i sussidi o altri incentivi per l'acquisto di veicoli elettrici e di elettrodomestici.



Ordine Esecutivo: Mettere l'America al Primo Posto negli Accordi Internazionali sull'Ambiente

- **Ritirarsi dall'Accordo sul Clima di Parigi e da tutti gli accordi o patti correlati nell'ambito della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC).**
- **Annullare gli impegni finanziari e politici nei confronti delle iniziative internazionali sul clima con l'obiettivo di riorientare l'attenzione del Paese verso l'efficienza economica e la prosperità americana nei futuri impegni energetici internazionali**



Ordine esecutivo: Porre fine ai radicali e dispendiosi Programmi governativi DEI (Diversity Equity Inclusion)

- Eliminare tutti i programmi di “Diversità, equità e inclusione” in tutto il governo federale.
- Revocare l'Ordine Esecutivo 13985 del 20 gennaio 2021 (Advancing Racial Equity and Support for Underserved Communities Through the Federal Government), che ha dato origine alle iniziative del governo federale per promuovere l'equità e combattere le barriere sistemiche relative all'equità nelle assunzioni, nei programmi e nelle politiche.



Un primo impatto sulle nostre imprese



Ordine esecutivo: Porre fine ai radicali e dispendiosi programmi governativi DEI



F O R M

AMENDMENT OF SOLICITATION/MODIFICATION OF CONTRACT

The purpose of this modification is to incorporate into the contract the contractor's CERTIFICATION REGARDING COMPLIANCE WITH APPLICABLE FEDERAL ANTI-DISCRIMINATION LAW. The Contractor is required to fill out, sign and return a copy of the attached certificate within (5) working days from the date of receipt of this modification.

CERTIFICATION:

The Contractor or prospective offeror certifies they:

- ☐ are in compliance in all respects with all applicable Federal anti-discrimination laws in material to the government's payment decisions for purposes of section 31 USC 3729(b)(4) (False Claims Act); and
- ☐ do not operate any programs promoting Diversity, Equity, and Inclusion that violate any applicable Federal anti-discrimination laws.

Contractor or Offeror Name (Printed or Typed):

.....

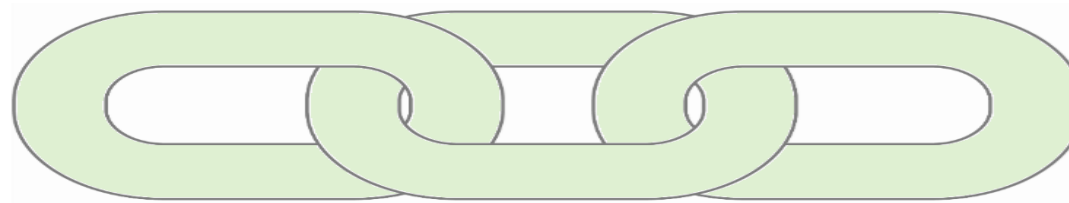
Ma molte Diversity Equity Inclusion Policies sono già obbligatorie in Italia ed in Europa:

- ☐ assunzioni obbligatorie di persone appartenenti a categorie protette o con disabilità
- ☐ nullità dei licenziamenti discriminatori
- ☐ divieto di licenziamento delle donne in maternità o in conseguenza di matrimonio
- ☐ permessi retribuiti a parenti e affini di persone disabili
- ☐ rispetto degli equilibri di genere nei consigli di amministrazione e nei collegi sindacali

Il conflitto tra queste due visioni del mondo si pone anche in termini rovesciati:



anche le imprese europee che operano (direttamente o tramite loro controllate negli USA) con società (pubbliche o private) americane dovranno verificare se le controparti americane che si sono allineate al nuovo corso “Anti DEI”, operino ancora in coerenza e nel rispetto dei valori (sociali, di governance e ambientali) che sono alla base degli obiettivi ESG fissati a livello comunitario e nazionale



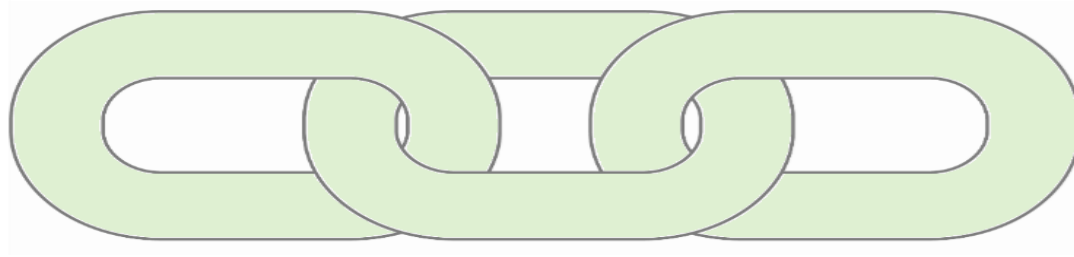
I controlli di filiera secondo la normativa europea:

Direttiva CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive EU 2024/1760*)

**Prevede l'obbligo di
mappatura, assessment, prevenzione,
attenuazione, cessazione
degli impatti negativi sui diritti umani e
sull'ambiente delle attività dell'impresa**



**Obblighi estesi a tutta
la catena produttiva**



Indipendentemente dall'applicazione della CSDDD, in alcuni Paesi europei è già vigente l'obbligo del Committente di verificare lungo tutta la filiera che le società controllate/fornitrici/affiliate rispettino le prescrizioni in materia di

- ☐ tutela della salute e della sicurezza
- ☐ tutela dell'ambiente
- ☐ tutela dei consumatori
- ☐ Divieto di sfruttamento illecito dei lavoratori

Quale
futuro
alle
nostre
porte?

Battle of the Forms





**I nostri fari
reggeranno sempre
alle
tempeste
d'oltre oceano**

OBIETTIVI UE

Pace
Stabilità
Sostenibilità
Libertà e sicurezza
Solidarietà

Art.3, Trattato di L





Articolo 2

- La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di **solidarietà politica, economica e sociale.**



Articolo 3

- **Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.**
- **E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.**



Articolo 9

- La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica.
- Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.
- Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali.

L. Cost. 1/2022: integrazione art. 41 Costituzione



art. 41 Costituzione

- L'iniziativa economica privata “ *non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana, [alla salute e all'ambiente]*”.



Articolo 46

- **Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende.**



Articolo 2

L'Unione si fonda sui valori del rispetto della **dignità umana**, della **libertà**, della democrazia, dell'**uguaglianza**, dello Stato di diritto e del rispetto dei **diritti umani**, compresi i **diritti delle persone appartenenti a minoranze**. Questi valori sono comuni agli Stati membri in una società caratterizzata dal pluralismo, dalla **non discriminazione**, dalla **tolleranza**, dalla giustizia, dalla **solidarietà** e dalla **parità tra donne e uomini**.

Articolo 3

(....)

3. L'Unione (...) Si adopera per lo **sviluppo sostenibile** dell'Europa, basato su una crescita economica equilibrata (...) e su un elevato livello di tutela e di **miglioramento della qualità dell'ambiente**. (...)

L'Unione **combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà** tra le generazioni e la tutela dei diritti del minore (...)

5. Nelle relazioni con il resto del mondo l'Unione (...) Contribuisce alla pace, alla sicurezza, allo **sviluppo sostenibile** della Terra, alla **solidarietà** e al rispetto reciproco tra i popoli, al commercio libero ed equo, all'eliminazione della povertà e alla **tutela dei diritti umani**, in particolare dei diritti del minore, e alla rigorosa osservanza e allo sviluppo del diritto internazionale, in particolare al **rispetto dei principi della Carta delle Nazioni Unite**.



TRATTATO
SULL'UNIONE
EUROPEA

TRATTATO SUL
FUNZIONAMENTO
DELL'UNIONE
EUROPEA

Senato della Repubblica



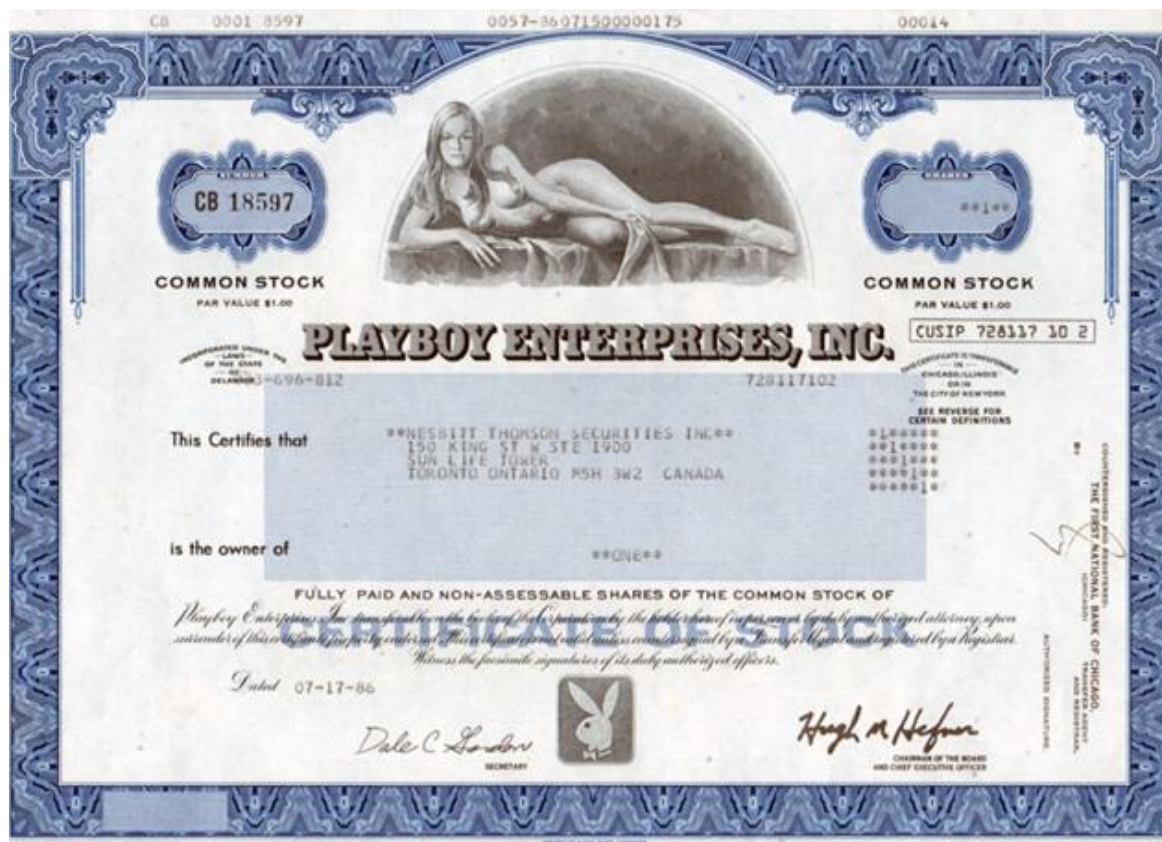
Articolo 191

1. La politica dell'Unione in materia ambientale contribuisce a perseguire i seguenti obiettivi:
 - salvaguardia, tutela e miglioramento della **qualità dell'ambiente**,
 - protezione della **salute umana**,
 - utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali,
 - promozione sul piano internazionale di misure destinate a risolvere i problemi dell'ambiente a livello regionale o mondiale e, in particolare, a **combattere i cambiamenti climatici**.

dallo
“shareholder value”



allo
“stakeholder value”



The background image shows a hazy, industrial landscape. In the distance, several tall smokestacks are visible, with thick plumes of smoke or steam rising from them. The sky is filled with large, billowing clouds, and the overall color palette is dominated by warm, golden-brown and grey tones, suggesting a sunrise or sunset. In the foreground, the dark silhouettes of trees and foliage are visible, framing the bottom and sides of the image.

I NUOVI OBIETTIVI E.S.G.
DALLA
LOGICA DEL PROFITTO
ALLA
LOGICA DELLA SOSTENIBILITÀ

I 17 obiettivi dell'Agenda ONU 2030







Obiettivi UE: tutela del «valore impresa» e dei livelli occupazionali

(Direttiva (Ue) 2019/1023 (come da Racc. 2014/135/UE)

*«Garantire agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di **continuare a operare e salvaguardare il valore delle loro aziende e i livelli occupazionali**»*

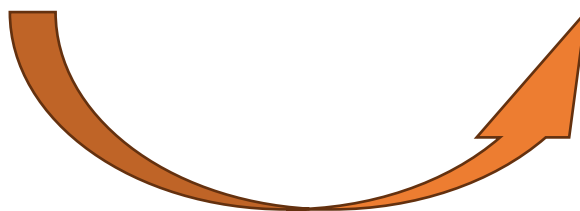
Verso
una **nuova**
visione
dell'impresa
collettiva,
in cui le **persone**
sono al centro



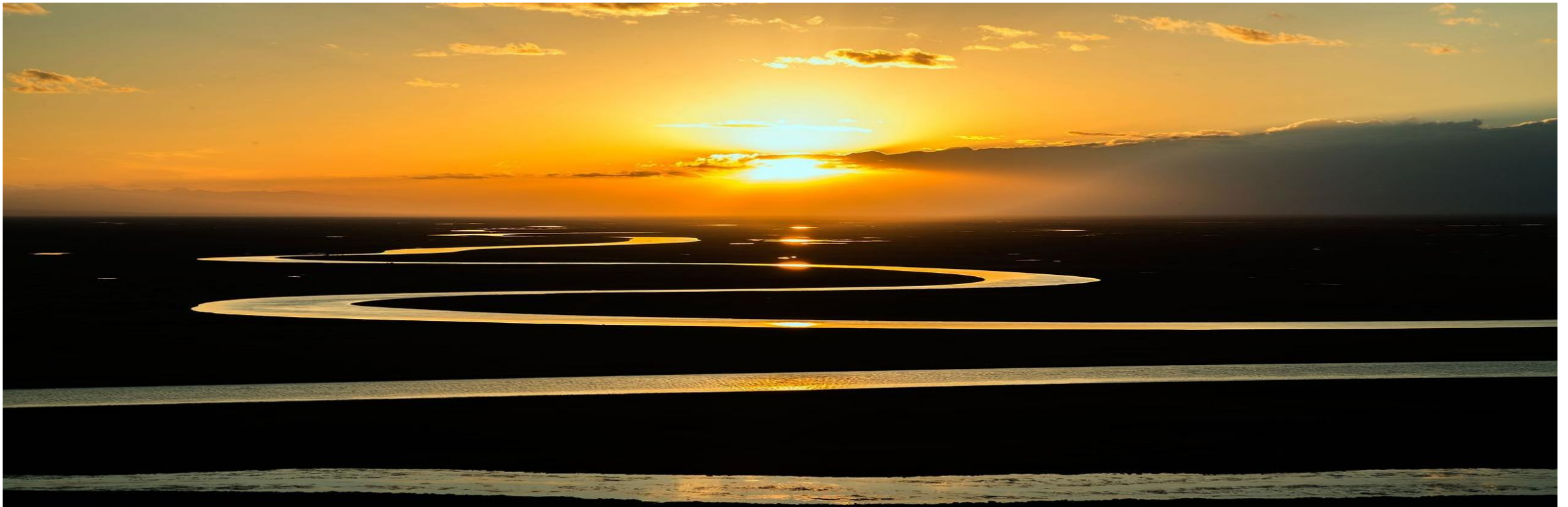
Dalla
“governance **competitiva**”



alla
“governance **collaborativa**”



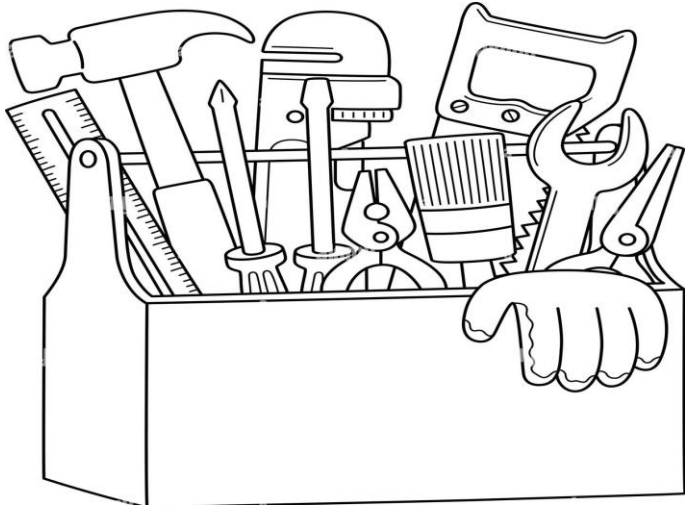
Verso un
nuovo sistema fondato
sulla **Giustizia Consensuale**,
*in cui conta non il numero delle cause vinte
ma la qualità degli accordi raggiunti*



Suggerimenti per navigare in sicurezza



Applicare i principi e le tecniche della negoziazione collaborativa



- Interdisciplinarietà
- Lavoro di squadra
- Buona fede
- Trasparenza

La negoziazione collaborativa:



**uno strumento per prevenire e gestire i
conflitti e
concludere accordi WIN-WIN
nell'ambito delle procedure ADR
previste dal nuovo sistema di giustizia
consensuale**

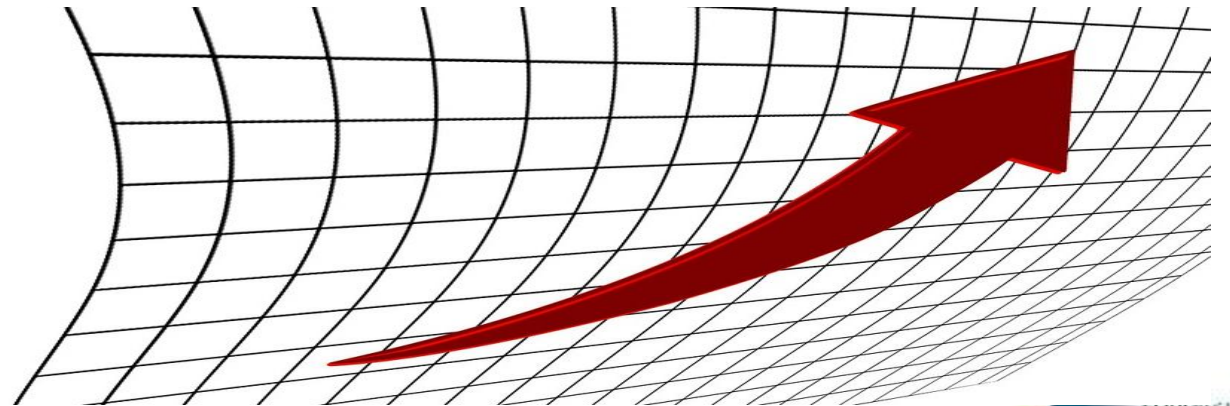


La negoziazione collaborativa:

uno strumento di gestione e prevenzione dei rischi, a salvaguardia della continuità dell'impresa



- Rischi di contratto e di mercato
- Rischi di contenzioso (nazionale/internazionale)
- Rischio di crisi (per aumento dei costi, riduzione di fatturato, riduzione di aree di mercato)
- Rischi legati ai fattori ESG
- Rischi di governance
- Rischi di conflitto

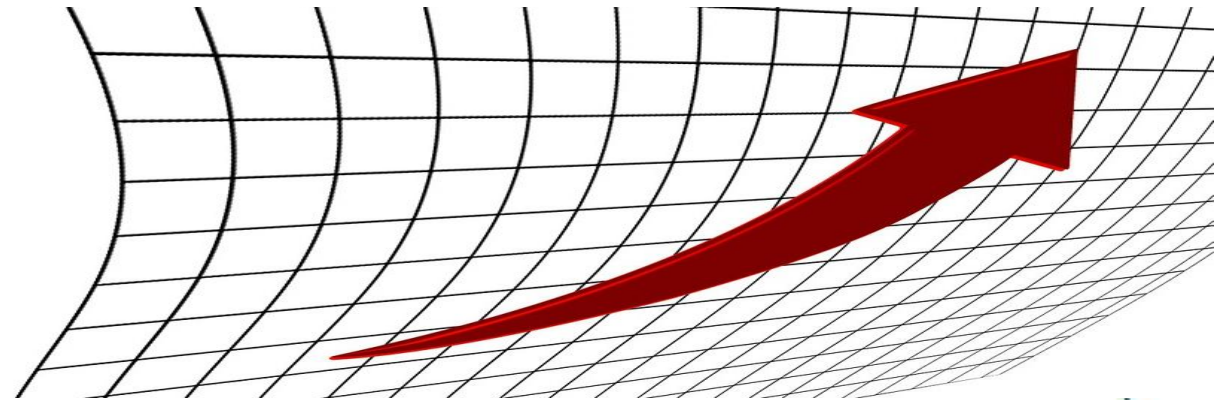


La negoziazione collaborativa:

uno strumento per perseguire
l'obiettivo di uno
sviluppo sostenibile



- Negoziare rapporti stabili e duraturi con i propri partner commerciali
- Rideterminare il contenuto dei contratti in presenza di fattori imprevisti o segnali di crisi
- Comprendere e considerare le esigenze di tutti gli stakeholder, per creare valore durevole

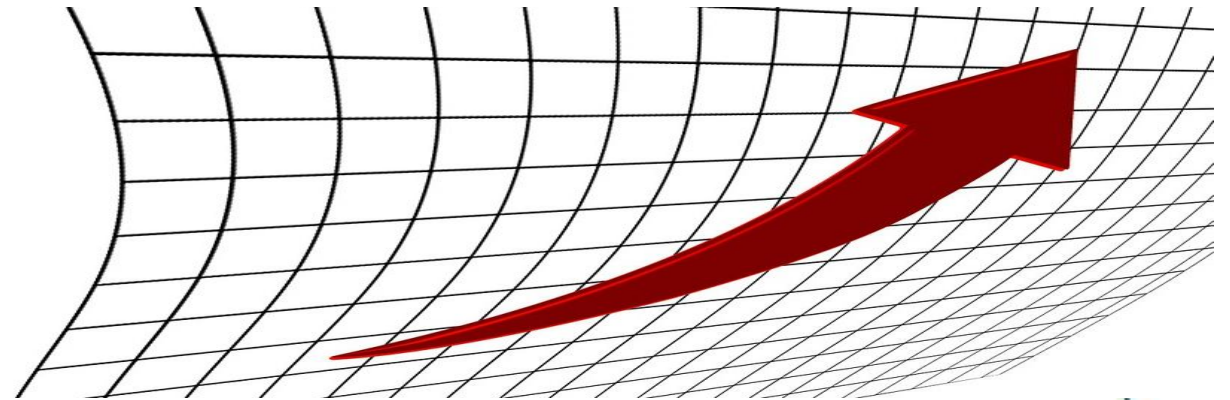


La negoziazione collaborativa:

uno strumento per costruire
una governance collaborativa,
incentrata sul lavoro di
squadra e sulla condivisione



- Adottare politiche aziendali che promuovano la partecipazione attiva di tutte le parti interessate
- Gestire la dialettica all'interno della propria organizzazione
- Diffondere la consapevolezza che il lavoro di squadra agevola il raggiungimento degli obiettivi di affermazione economica e personale di tutti i soggetti coinvolti



**un salto necessario
per vincere la sfida della sostenibilità**



**DALLA NEGOZIAZIONE
AVVERSARIALE/POSIZIONALE**

**ALLA NEGOZIAZIONE
INTEGRATIVA/BASATA SUGLI INTERESSI**

Occorre cambiare paradigma

Testosterone-poisoned
litigator



VS/

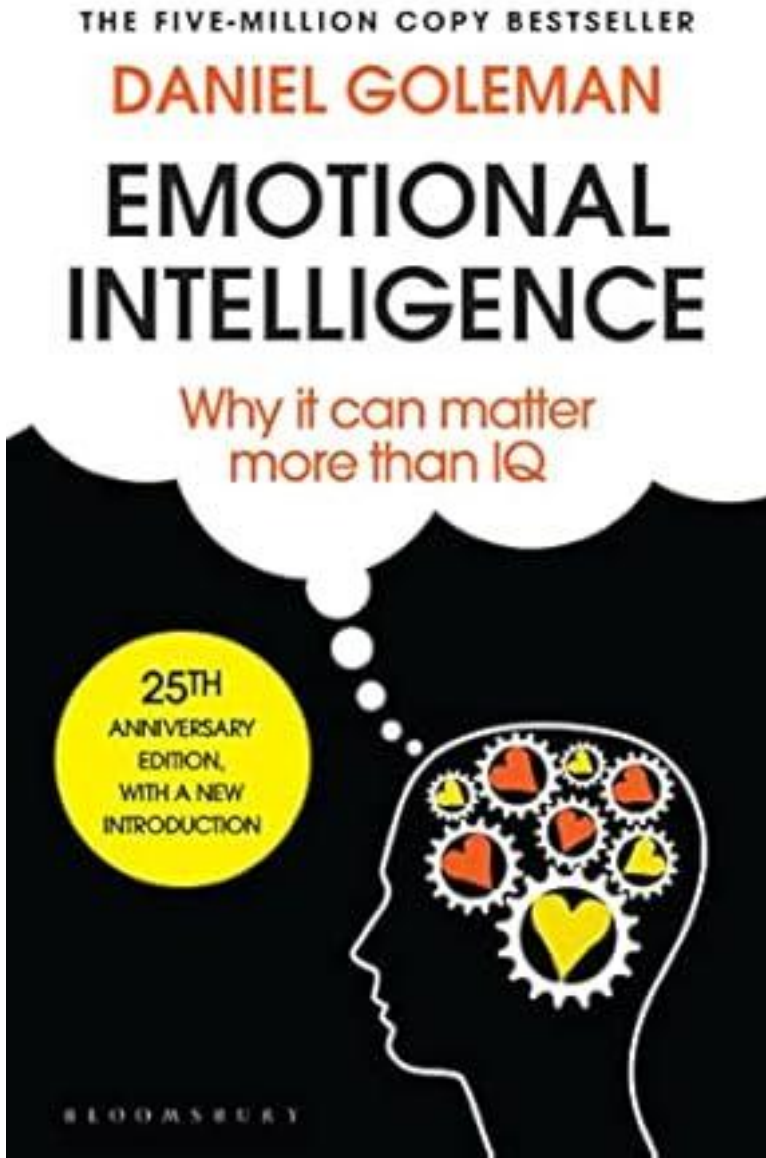


Empathic negotiator



**Per capirci, dobbiamo parlare
tutti lo stesso linguaggio**





*“I can foresee a day when **education** will routinely include inculcating essential human competencies such as self-awareness, self-control, and **empathy**, and the arts of listening, resolving conflicts, and **cooperation**”*

Daniel Goleman, 1995

OCCORRE SAPER FARE SQUADRA

Gioco competitivo



Vs.

Gioco collaborativo





OCCORRE RIDEFINIRE LA FIGURA DEL LEADER

MANAGED LEADER

L'INVISIBILE CONFINE

Massimo Milletti

«[...] mentre negli Usa dilagano tra gli appaltatori federali le **certificazioni anti-Dei (...)** ci si interroga se nelle nostre imprese ci siano sufficienti anticorpi per proteggere valori acquisiti.

[...] per le società diventa prioritario difendere la propria cultura d'impresa per non rischiare di perdere l'anima, vero patrimonio aziendale, e con essa, le persone che ci credono.

Tutti temi che comportano una [...] definizione delle caratteristiche del leader.

Figura che rassicura e supporta chi sbaglia (...).

Che condivide la presa di rischio assumendosi le proprie responsabilità.

Che ha una statura manageriale tale da gestire eventuali dissensi nel suo team, motivando anche gli scettici verso un obiettivo comune».

Massimo Milletti, Il Sole24Ore, 02 aprile 2025