

CORPORATE DIPLOMACY

L'impatto delle aziende
sulle relazioni politiche
e sul bene comune

a cura di
Andrea Crismani

EDITORIALE SCIENTIFICA

CORPORATE DIPLOMACY

*L'impatto delle aziende sulle relazioni
politiche e sul bene comune*

a cura di
Andrea Crismani

EDITORIALE SCIENTIFICA

Proprietà letteraria riservata

© Copyright 2025
EDITORIALE SCIENTIFICA S.R.L.
Via San Biagio dei Librai, 39
Palazzo Marigliano
80138 Napoli

ISBN 979-12-235-0360-7

Indice

Nota redazionale	7
Conferimento Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale a Simone Bemporad	9
La diplomazia nell'offerta formativa del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Trieste, fra tradizione e innovazione	11
Motivazione per il conferimento della Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale (Classe delle lauree magistrali LM52 - Relazioni Internazionali) a Simone Bemporad	17
Laudatio per il conferimento della Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale a Simone Bemporad	21
L'impatto delle aziende sulle relazioni politiche e sul bene comune. Lectio magistralis di Simone Bemporad	27
Postfazione	39

Nota redazionale

Il presente volume raccoglie gli atti della Cerimonia di conferimento della Laurea Magistrale Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale (Classe delle lauree magistrali LM52 - Relazioni Internazionali) a Simone Bemporad, svoltasi presso l'Università degli Studi di Trieste il giorno 30 maggio 2025, su iniziativa del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, a seguito delle deliberazioni adottate dal Consiglio di Dipartimento (11 settembre 2024), dal Senato Accademico (17 settembre 2024) e approvate dal Ministero dell'Università e della Ricerca in data 23 dicembre 2024.

Conferimento Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale a Simone Bemporad

*Roberto Di Lenarda,
 Rettore dell'Università degli Studi di Trieste*

Viviamo in un'epoca in cui la complessità delle sfide globali interroga profondamente il ruolo delle istituzioni accademiche, chiamate a formare cittadini consapevoli, professionisti competenti e leader capaci di orientare il cambiamento. In questo scenario, la diplomazia – in tutte le sue declinazioni: scientifica, culturale, economica – si afferma come uno strumento essenziale per promuovere sviluppo, pace e coesione sociale, tanto nei contesti nazionali quanto nei rapporti tra i popoli.

È in questa prospettiva che l'Università degli Studi di Trieste ha voluto conferire la Laurea Magistrale Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale (Classe delle lauree magistrali LM52 - Relazioni Internazionali) a Simone Bemporad: un riconoscimento che va oltre il merito individuale, e che si fa segno di un'idea alta di responsabilità pubblica. Il profilo di Bemporad personifica, infatti, con rara coerenza quella capacità di connettere mondi apparentemente distanti – impresa e istituzioni, interessi privati e bene comune, comunicazione strategica e cultura del dialogo – che rappresenta una delle sfide centrali della nostra contemporaneità.

La sua esperienza pluridecennale, maturata in contesti internazionali ad alta complessità, testimonia come l'impresa possa diventare un attore consapevole delle dinamiche globali, contribuendo alla costruzione di ponti tra territori, comuni-

tà e culture. La diplomazia d'impresa – di cui Simone Bempodrad è uno dei più lucidi interpreti – dimostra oggi tutta la sua rilevanza strategica: non solo per sostenere l'innovazione economica, ma anche per rafforzare l'infrastruttura etica della società e promuovere modelli sostenibili e inclusivi.

Con questo conferimento, la nostra Università intende anche offrire un segnale forte alle studentesse e agli studenti, presenti e futuri: il sapere, per essere autentico, deve sapersi tradurre in impegno; la competenza, per generare impatto, deve essere accompagnata da una visione. Ed è proprio nella capacità di tenere insieme visione e responsabilità che si gioca, oggi, la credibilità della leadership, in ogni ambito.

Questo volume raccoglie i tre momenti fondamentali della cerimonia accademica: la motivazione istituzionale, la laudatio accademica e la lectio magistralis, e intende conservare e trasmettere la riflessione profonda maturata attorno a questa figura, che ci ricorda quanto l'università e l'impresa, insieme, possano contribuire a costruire un futuro più equo, connesso e sostenibile.

La diplomazia nell'offerta formativa del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Trieste, fra tradizione e innovazione

Il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali (DiSPeS) dell'Università degli Studi di Trieste, si distingue nel panorama italiano dell'istruzione superiore sia per l'attenzione alle dinamiche culturali, economiche, giuridiche, politiche e sociali contemporanee sia per le competenze multidisciplinari dei suoi docenti, che spaziano dal diritto, all'economia, alla filosofia, alla geografia, alla psicologia, alle scienze della politica, alla sociologia, alla statistica e alla storia¹.

È questo ampio spettro di interessi di ricerca, insieme alla condivisione della vocazione internazionale di una città che storicamente ha rappresentato un crocevia tra l'Europa occidentale e orientale, a caratterizzare lo sviluppo della Facoltà di Scienze Politiche dalla sua fondazione nel 1974 e, successivamente, l'attività del DiSPeS che ne ha raccolto l'eredità. Radicato in questa tradizione ma al tempo stesso capace di innovare, il Dipartimento si configura oggi come un centro all'avan-

¹ Hanno partecipato alla redazione di questo contributo: Diego Abenante, Coordinatore della Laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche e della Laurea Magistrale in Diplomazia e Cooperazione Internazionale; Simone Arnaldi, Coordinatore della Laurea Magistrale in European Policies for Digital, Ecological and Social Transitions; Domenico De Stefano, Coordinatore della Laurea in Scienze Politiche e dell'Amministrazione e della Laurea Magistrale in Scienze del Governo e Politiche Pubbliche; Giuliana Parotto, Coordinatrice della Laurea Magistrale in Political Science – Integration and Governance (PoSIG).

guardia nello studio delle relazioni internazionali, della diplomazia e delle loro trasformazioni, nonché nella formazione su questi temi.

Queste linee di lavoro non possono dunque non riflettersi nell'attività didattica del Dipartimento. Con questa specificità, essa è divenuta, in anni più recenti, parte integrante di una più ampia strategia di internazionalizzazione di Ateneo, che viene considerata come uno dei pilastri della futura crescita dell'Università e che ha svolto un ruolo importante nell'alimentare la recente espansione dell'offerta didattica dipartimentale nel senso di una maggiore apertura internazionale.

In particolare, il DiSPes ha istituito il primo corso di laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche in Italia già nel 1989. Il corso è oggi attivo come laurea triennale nella sua sede di Gorizia ed è stato poi affiancato dalla laurea magistrale in Diplomazia e Cooperazione Internazionale, anch'essa attivata nella sede goriziana. È però importante sottolineare come l'attenzione alla dimensione internazionale non sia prerogativa esclusiva del campus di Gorizia. Essa rappresenta infatti una componente essenziale anche della laurea triennale in Scienze Politiche e dell'Amministrazione e della laurea magistrale in Scienze del Governo e Politiche Pubbliche, offerte nella sede di Trieste, che uniscono un forte radicamento nel contesto geografico del nord-est con una marcata idea di internazionalizzazione specifica delle aree di confine. La prospettiva internazionalistica è centrale anche nelle due più recenti lauree magistrali del DiSPes: il Corso di laurea in European Policies for Digital, Ecological and Social Transitions e il Corso di laurea in Political Science – Integration and Governance (PoSIG). Quest'ultimo è un progetto fortemente innovativo che viene promosso da un consorzio internazionale di università che include,

oltre a Trieste e all'Italia, anche Albania, Armenia, Austria, Bosnia e Erzegovina, Georgia, Kosovo, Macedonia del Nord e Montenegro. Il programma PoSIG eroga un titolo congiunto, che è quindi riconosciuto da tutte le università frequentate dagli studenti nel loro percorso di studi, e prevede la mobilità obbligatoria degli studenti fra le sedi consorziate.

Quest'ultimo elemento richiama, inoltre, un'ulteriore caratteristica della proiezione internazionale del DiSPeS: l'alto tasso di mobilità internazionale degli studenti, in particolare nell'ambito del programma Erasmus.

In tutti i corsi del Dipartimento, le relazioni internazionali e la diplomazia occupano un posto centrale nell'offerta formativa, non solo come oggetto di studio specifico, ma come elemento trasversale alle diverse discipline e insegnamenti. Questa valenza orizzontale del tema riflette la consapevolezza che la diplomazia contemporanea ha subito profondi cambiamenti rispetto al passato, evolvendo da una pratica essenzialmente statale a un fenomeno complesso che coinvolge una molteplicità di attori e di livelli di intervento, in un contesto di crescente complessità dove la soluzione delle sfide contemporanee richiedono il coinvolgimento di una molteplicità di attori anche non statali, come le organizzazioni non governative, i think tank e i centri di ricerca, le università che, quindi, si trovano oggi a svolgere un ruolo sempre più importante anche nei processi diplomatici.

Questa diversificazione del campo della diplomazia richiede però nuove competenze teorico-pratiche e nuovi approcci metodologici. Per questo, la formazione internazionalistica offerta dal DiSPeS include lo studio di argomenti quali, ad esempio, le relazioni e le organizzazioni internazionali, l'analisi delle crisi internazionali e la gestione dei conflitti, le dinamiche transfrontaliere e

transnazionali della cooperazione fra la società civile, la geopolitica dell'energia e dello sviluppo, l'allargamento e l'integrazione dell'UE, l'evoluzione del pensiero politico europeo, i diritti umani, i meccanismi e le regole dei modelli di governance multilivello contemporanei, il diritto diplomatico e consolare, l'analisi comparata degli ordinamenti giuridici pubblici e privati, la storia delle principali regioni del pianeta, l'analisi comparata delle istituzioni politiche e amministrazioni pubbliche, l'economia internazionale e dello sviluppo.

In questo modo, gli studenti del Dipartimento possono acquisire le competenze necessarie per operare nei contesti multilivello della governance globale, consentendo loro di approfondire i grandi dossier che la diplomazia è chiamata ad affrontare, come la sostenibilità ecologica, la transizione digitale, i flussi migratori, l'inclusione sociale, la sicurezza internazionale, la cooperazione allo sviluppo.

Guardando infine a questi i nuovi attori non statali del campo diplomatico, è indubbio che le aziende abbiano assunto particolare rilievo, avviando vere e proprie iniziative di "diplomazia aziendale" (corporate diplomacy), che si traducono nell'instaurazione di relazioni dirette con i governi dei paesi in cui queste aziende operano oppure nella partecipazione a processi internazionali di regolamentazione o di creazione di standard tecnici con valenza sovranazionale. Dal punto di vista della formazione universitaria, la diplomazia aziendale rappresenta una sfida per la didattica, poiché richiede l'apprendimento di competenze interdisciplinari che affianchino la comprensione delle dinamiche (geo)economiche alla conoscenza delle istituzioni politiche, delle cornici giuridiche, dei processi decisionali e degli aspetti sociali, a livello internazionale e locale. In ragione di tale

novità, questa dimensione della diplomazia rappresenta un arricchimento della tradizionale attenzione del Dipartimento alle dinamiche economiche internazionali e questo volume ne mette bene in evidenza il carattere complesso, sottolineando la stretta interrelazione esistente fra impresa, attività economica e relazioni politiche internazionali, nonché evidenziando l'importanza delle strategie e dei valori aziendali nella ricerca di un equilibrio tra interessi economici, bisogni sociali e bene comune.

In conclusione, la comprensione di queste profonde trasformazioni in campo diplomatico e internazionale richiede l'integrazione di prospettive diversificate e non può essere compresa appieno senza considerare, insieme, le dimensioni politiche, economiche, giuridiche, culturali e sociali che le caratterizzano. Si tratta di aspetti che trovano tutti un'adeguata rappresentazione nell'offerta didattica del DiSPeS. Per questa ragione, il Dipartimento costituisce un centro di eccellenza per la formazione di professionisti capaci di operare in questo quadro internazionale e diplomatico profondamente trasformato. Questo è vero anche nell'ambito della corporate diplomacy, come è testimoniato dalle generazioni di studenti che hanno avuto e hanno ruoli di primo piano nel mondo economico e produttivo, svolgendo un ruolo essenziale di connessione fra mondo aziendale e mondo internazionale.

**Motivazione per il conferimento della Laurea
Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione
Internazionale (Classe delle lauree magistrali
LM52 - Relazioni Internazionali)
a Simone Bemporad**

*Georg Meyer,
Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali*

Il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali propone il conferimento della Laurea Honoris Causa in *Diplomazia e Cooperazione Internazionale (Classe delle lauree magistrali LM52 - Relazioni Internazionali)* al sig. Simone Bemporad, per il rilevante contributo apportato, sul piano nazionale e internazionale, allo sviluppo di una cultura della comunicazione strategica e istituzionale ispirata ai valori della responsabilità, della trasparenza e alla promozione del bene comune¹.

Profilo di eccellenza nel campo delle relazioni istituzionali e della comunicazione d'impresa, il sig. Bemporad ha ricoperto ruoli di importante rilievo in ambito aziendale, distinguendosi per la capacità di orientare l'azione economica verso finalità di interesse generale e dialogo con le istituzioni democratiche. Il suo impegno

¹ Il testo della presente Motivazione al conferimento della Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale è stato pronunciato in apertura della cerimonia accademica. I saluti formali rivolti al Magnifico Rettore, alle Autorità, ai membri della comunità universitaria e agli ospiti presenti, consueti in tale contesto, sono stati omessi nella trascrizione scritta al fine di favorire una lettura più lineare, pur mantenendo intatti i contenuti e il significato dell'intervento.

sul piano internazionale, maturato all'interno di multinazionali e in uno dei maggiori gruppi assicurativi europei, è perfettamente coerente con la vocazione del Corso di Studi in Diplomazia e Cooperazione Internazionale, che promuove la formazione di figure capaci di operare nei processi di governance globale.

Accanto all'esperienza professionale, si segnala una intensa attività pubblicistica e di riflessione sul ruolo sociale dell'impresa, espressa in volumi e contributi che hanno alimentato il dibattito contemporaneo sui rapporti tra economia, etica e democrazia. L'attività divulgativa si è accompagnata anche al coinvolgimento nella formazione, con la partecipazione a un master universitario dedicato alla comunicazione d'impresa.

Il conferimento della Laurea Honoris Causa, in conformità ai requisiti previsti dalla normativa vigente, valorizza un percorso non accademico ma riconosciuto per meriti di singolare perizia, come previsto dall'art. 169 del R.D. 1592/1933, ribadendo la missione dell'Università di riconoscere forme alte e concrete di sapere applicato e di responsabilità pubblica.

Questa proposta intende dunque sancire il valore simbolico e sostanziale di un profilo che incarna i principi fondativi della diplomazia economica e della cooperazione internazionale, rafforzando al contempo il legame fra mondo accademico e società.

La proposta è stata formulata previo parere favorevole del Consiglio del Corso di Studi in Diplomazia e Cooperazione Internazionale, espresso nella seduta del 10 settembre 2024 e assunto al protocollo n. 898 del 12.09.2024, rep. 63, successivamente approvata dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali nella seduta dell'11 settembre 2024 (Verbale n. 14), alla presenza dei componenti del Consiglio stesso tra profes-

sori, ricercatori, rappresentanti del personale tecnico-amministrativo, studenti e assegnisti di ricerca, nel pieno rispetto delle disposizioni normative e regolamentari di Ateneo.

Laudatio per il conferimento della Laurea Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale a Simone Bemporad

*Diego Abenante, Coordinatore del CDL in Diplomazia
e Cooperazione Internazionale*

Ho l'onore e il privilegio, a nome del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, di proporre il conferimento della Laurea Honoris Causa in *Diplomazia e Cooperazione Internazionale* a Simone Bemporad, figura di rilievo nel panorama nazionale e internazionale della comunicazione strategica, delle relazioni istituzionali e della diplomazia d'impresa¹.

Il conferimento della laurea Honoris Causa rappresenta non solo il riconoscimento di un percorso professionale prestigioso, dell'originalità delle idee espresse e dei contributi scientifici offerti alla comunità. Esso ha altresì il significato, non meno rilevante, di un'opportunità di riflessione e di discussione sui temi centrali di una disciplina e sulla sua trasformazione nel contesto contemporaneo. In tal senso, la laurea Honoris Causa svolge la funzione cruciale per la comunità accademica e per la società nel suo complesso di rappresentare un modello per i nostri giovani studenti e per i futuri laureati. Il pro-

¹ In apertura della presente Laudatio, sono stati rivolti i saluti istituzionali alle Autorità accademiche, civili, religiose e militari, ai colleghi e alle colleghe, alle studentesse e agli studenti, nonché a tutti i presenti. Tale parte, consueta nell'ambito cerimoniale, è stata omessa nella versione scritta al fine di favorire una lettura più scorrevole, senza modificare la struttura e il contenuto dell'intervento.

filo professionale e personale di Simone Bemporad incarna pienamente questa aspirazione.

1. *Una carriera al crocevia tra comunicazione, politica e impresa*

La traiettoria professionale del Sig. Bemporad abbraccia oltre trent'anni di attività nei più alti vertici del sistema economico italiano. Dall'esordio come giornalista economico all'Agenzia AGI, fino agli incarichi nei Ministeri e in importanti enti pubblici come l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), egli ha costruito un profilo che incarna, nella sua evoluzione, il passaggio da una concezione classica della comunicazione pubblica a una visione integrata, sistemica, capace di mettere in relazione interessi privati e responsabilità pubblica.

Nel periodo di attività presso l'IRI, in particolare, sotto la presidenza di Piero Gnudi, Bemporad ha svolto un ruolo importante nella gestione della comunicazione durante la stagione delle privatizzazioni italiane, contribuendo alla redazione del *Libro Bianco sulle Privatizzazioni* sotto la guida dell'allora Direttore Generale del Tesoro, Mario Draghi. In tale contesto, si è imposto come uno dei principali interpreti della nuova diplomazia economica, in grado di coniugare rigore informativo e visione strategica.

2. *Diplomazia economica e relazioni internazionali*

È proprio nel campo delle relazioni internazionali, che costituisce il cuore tematico della classe di laurea magistrale LM-52, alla quale il corso in Diplomazia e

Cooperazione Internazionale appartiene, che il contributo di Simone Bemporad assume particolare rilievo. Alla guida della comunicazione e degli affari istituzionali di grandi gruppi industriali come Finmeccanica (oggi Leonardo) e Assicurazioni Generali, egli ha esercitato una forma avanzata di *corporate diplomacy*, portando avanti una visione etica e multilivello delle relazioni tra impresa, comunità e istituzioni, fondata sul dialogo interculturale e sull'equilibrio tra interessi economici e valori collettivi.

Particolarmente significative sono le sue esperienze negli Stati Uniti, dove ha operato in contesti ad alta densità regolatoria, dialogando con *think tank*, istituzioni e autorità federali. La sua attività nel Center for Strategic and International Studies (CSIS), uno dei principali centri di ricerca geopolitica mondiali, ne attesta la rilevanza nella riflessione strategica transnazionale.

3. *Un pensiero che diventa parola pubblica: il ruolo delle pubblicazioni*

L'opera di Simone Bemporad si distingue anche per la qualità e l'intensità della sua produzione pubblicistica. Tra i suoi lavori, spiccano titoli che non sono semplici testimonianze professionali, ma contributi analitici di valore:

- *Imprese private e pubbliche virtù. Progetti e visioni in dialogo sul bene comune, di Simone Bemporad e Renata Codello, Marsilio, 2022*
- *Le privatizzazioni in Italia 1992-2000 / IRI. a cura di Simone Bemporad ed Edoardo Reviglio*
- *IRI, di Simone Bemporad e Edoardo Reviglio, Roma, Edindustria, 2001*

- “*Libro bianco sulle privatizzazioni*”, testo coordinato da Bemporad sotto l’egida dell’allora direttore generale del Tesoro, Mario Draghi, volume che affronta in modo originale il rapporto fra impresa e bene comune, con una visione moderna della cooperazione tra pubblico e privato nella promozione della sostenibilità sociale.
- *Tanto paga Pantalone. La storia del caso Efm, di Simone Bemporad e Paolo Tordi, Pieraldo, 1995*

In tale contesto, le sue riflessioni sulla *trasparenza*, sulla *corporate accountability* e sulla regolazione delle attività di lobbying in Italia e in Europa si inseriscono pienamente nel dibattito contemporaneo sulle regole della rappresentanza e della buona *governance*, temi centrali per la diplomazia moderna.

4. *Un impegno per la sostenibilità e la sicurezza collettiva*

Tra le iniziative promosse sotto la sua direzione, particolare rilievo assume il progetto internazionale *The Human Safety Net*, lanciato da Generali con l’obiettivo di favorire l’inclusione sociale e il supporto alle comunità più vulnerabili in oltre 20 Paesi del mondo. In questa cornice, Bemporad ha saputo coniugare obiettivi aziendali e responsabilità sociale, delineando un nuovo paradigma di *impact diplomacy*, che pone al centro la persona, la comunità e l’ambiente.

Egli ha promosso, inoltre, una visione avanzata della sostenibilità come parte integrante del *core business*, e non come mera attività accessoria. Va sottolineato come questo approccio sia coerente con gli obiettivi dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite e con il principio della

diplomazia multilivello come strumento di progresso equo e condiviso.

Non possono qui sfuggire la rilevanza e il significato di tale percorso professionale nel quadro dell'evoluzione della politica internazionale e, in particolare, dell'attività diplomatica. Queste sono, infatti, caratterizzate da un sempre più marcato ampliamento dei ruoli e delle funzioni tradizionali della diplomazia che, pur non facendo venir meno la centralità delle istituzioni statali a ciò deputate, includono nuovi ambiti professionali e specialistici; dalla diplomazia scientifica, di cui sono protagonisti gli enti di ricerca, alla diplomazia culturale, alla *corporate diplomacy*. Gli enti e le istituzioni svolgono dunque una funzione complementare rispetto alla diplomazia in senso classico; ne coadiuvano l'attività, in un rapporto biunivoco nel quale la diplomazia sostiene lo sviluppo scientifico ed economico, mentre gli enti di ricerca e le imprese, con la propria capacità naturale di fare rete, di costruire *network*, supportano la diplomazia nel raggiungimento degli obiettivi di politica internazionale.

Si tratta, certamente, di campi di studio, di pratiche e di concetti tuttora in fase di definizione. Tuttavia, non si può non sottolineare come la fase attuale delle relazioni internazionali veda i canali istituzionali della diplomazia, sia quella degli Stati nazionali che delle organizzazioni sovra-nazionali, in difficoltà dinanzi al moltiplicarsi dei conflitti – dall'Europa, al Medio Oriente, all'Asia – nello sforzo di ristabilire le condizioni per il dialogo e il negoziato. In tale contesto, l'ampliamento dei protagonisti, degli attori e dei canali della politica internazionale non può che essere un'evoluzione positiva, degna di grande attenzione da parte del mondo accademico.

5. Riconoscimenti e prestigio pubblico

Il prestigio del percorso professionale e del contributo offerto da Simone Bemporad è stato riconosciuto da autorevoli istituzioni nazionali e internazionali. Egli è stato insignito del titolo di Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana, Cavaliere dell'Ordine di Malta e Gentiluomo di Sua Santità su nomina di Papa Francesco. Tali onorificenze attestano il riconoscimento pubblico di una carriera fondata sul rigore, sull'integrità e sul servizio alla collettività.

Conclusione

La figura del Sig. Simone Bemporad raffigura i valori che ispirano la nostra comunità accademica: il dialogo tra saperi e azione, la promozione della cooperazione tra istituzioni e società civile, la costruzione di relazioni internazionali improntate all'etica e alla responsabilità.

È per tali motivi che il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali ha ritenuto di proporre il conferimento della Laurea Honoris Causa in *Diplomazia e Cooperazione Internazionale* al Sig. Simone Bemporad. Con questa scelta, la nostra Università rende onore non solo a una persona, ma anche a una visione delle relazioni internazionali e della diplomazia come strumenti di costruzione del bene comune.

Caro Sig. Bemporad, è a nome dell'intera comunità accademica che oggi Le conferiamo questo titolo, come riconoscimento di una carriera esemplare, di un pensiero lucido e impegnato, e di una coerenza tra parole e azioni che incarna i valori più alti della diplomazia e della responsabilità pubblica.

L'impatto delle aziende sulle relazioni politiche e sul bene comune.

Lectio magistralis di Simone Bemporad¹

Sono un giornalista e un uomo d'azienda. In questi due ambiti ho costruito il mio percorso, e ho avuto la fortuna di lavorare in istituzioni e in imprese importanti, aziende che hanno sempre dimostrato una vocazione per l'innovazione e il futuro. L'ultima, la più grande, ha sede in questa città.

Sono italiano, romano per la precisione – come sicuramente si sarà capito ascoltandomi! – ma sono anche cittadino degli Stati Uniti da dieci anni, il che dà l'idea di come la cooperazione internazionale per me sia diventata anche una identità!

La mia lectio di oggi ha come tema la *corporate diplomacy* e l'impatto del business sulle relazioni politiche e sul bene comune – l'interesse generale.

Con la mia presentazione vorrei provare a dare evidenza ad alcune convinzioni:

¹ Il presente contributo riprende, in forma adattata per la pubblicazione, la Lectio Magistralis tenuta presso l'Università degli Studi di Trieste il 30 maggio 2025, in occasione del conferimento della Laurea Honoris Causa.

In apertura dell'intervento, l'autore ha rivolto un saluto alle autorità accademiche, civili, militari, diplomatiche e religiose, alle studentesse e agli studenti, ai colleghi di Generali e al presidente Sironi. Ha inoltre espresso profonda gratitudine all'Ateneo per il prestigioso riconoscimento ricevuto, e ha voluto ringraziare in modo particolare il Rettore Roberto Di Lenarda, in occasione del passaggio di consegne alla nuova Rettrice, per l'opera svolta nei sei anni di mandato, ispirata alla modernizzazione dell'Ateneo e al rafforzamento del suo ruolo a livello cittadino, nazionale e internazionale.

- 1) che considerare separate le traiettorie dell'interesse dell'impresa privata da quelle dell'interesse pubblico è una visione già superata dalla realtà e provare a dividerle non aiuterà a raggiungere né l'una né l'altra;
- 2) che oggi il business svolge un ruolo di ponte tra luoghi lontanissimi tra di loro, con forze e mezzi di cui quasi nessun governo può disporre, e che la collaborazione dei governi e in particolare di una rete diplomatica altamente competente con le imprese sono determinanti per gestire i rapporti tra Paesi;
- 3) che la comunicazione aziendale e l'advocacy sono elementi essenziali per le moderne economie interconnesse e anzi, parafrasando quanto scrisse Keynes a proposito delle teorie economiche, sono più potenti di ciò che comunemente si creda².

Cercherò di argomentare queste tesi facendo riferimento ad esperienze professionali da me vissute direttamente, e voglio chiarire subito una cosa importante: i progetti che ho lanciato e di cui vi parlerò – in particolare quelli in Generali – non sarebbero stati possibili senza il fondamentale contributo e la dedizione delle persone del mio team e dei loro collaboratori. Una cosa che ho imparato nella mia esperienza è che non esistono leader capaci di lasciare un segno senza avere vicino a loro una squadra di persone capaci e con uno chiaro senso etico.

Quale è il collegamento tra le aziende e la diplomazia, visto che è di questo che parliamo oggi?

² *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*, J.M. Keynes, 1936

Che cosa è esattamente quella che comunemente viene definita *corporate diplomacy*?

Certamente si riferisce alla capacità del business di creare legami internazionali che nascono non da interazioni politiche, ma da rapporti commerciali.

La mia esperienza mi ha insegnato che – però – oltre all’aspetto “geografico”, c’è anche una dimensione “valoriale”. Per esempio, le grandi imprese possono mettere a disposizione delle aziende più piccole o delle aziende territoriali le proprie competenze e i propri modelli organizzativi. Possono aiutarle a diventare più forti, più resilienti e, grazie a ciò, le piccole e medie aziende possono diventare *role model* per il proprio settore industriale, favorendone l’evoluzione.

In altre parole, le grandi aziende possono aiutare le piccole a diventare più forti, più resilienti... Del resto, come disse non da ultimo Ben Parker a suo nipote Peter, al secolo Spiderman: “con grandi poteri vengono grandi responsabilità”.

Un esempio concreto...

Nel 2019, espandendo un progetto che era stato avviato anni prima da Generali in Italia, abbiamo lanciato a livello di gruppo un programma internazionale per aiutare le piccole e medie aziende ad adottare modelli organizzativi ispirati alla sostenibilità. L’idea è stata quella di andare a cercare – all’interno di un panel di 9 mila piccole e medie imprese europee – quelle che più e prima di altre hanno basato il loro modello di business su un impatto positivo per l’ambiente, o per le comunità in cui operano, oppure soprattutto mirate al benessere dei dipendenti. Le abbiamo aiutate ad affinare e incrementare questi comportamenti, e le premiamo dandogli visibilità in un grande evento che si svolge annualmente a Bruxelles, innalzandole a *role model* verso le altre piccole e medie aziende.

Abbiamo trovato decine e decine di casi straordinari, ve ne cito solo alcuni: un'azienda tedesca ha creato una piattaforma che connette i conducenti di auto elettriche al mercato di scambio di quote di CO₂, consentendo loro di cedere il proprio risparmio a emettitori di quantitativi elevati di anidride carbonica; un'azienda portoghese che ha inventato un sistema per trasformare l'olio da cucina usato in detersivi biologici; o un'azienda francese che produce pannelli solari di ultima generazione reinserendo professionalmente gli ex-detenuti. E ovviamente anche in Italia ci sono tanti casi simili a questi che abbiamo scoperto e raccontato.

Presentiamo questi piccoli pionieri come *Sustainability Heroes*, eroi della sostenibilità.

E una ricerca condotta dalla SDA Bocconi per analizzare questo programma ha fornito una serie di dati ed evidenze sul fatto che non solo queste aziende si rafforzano sotto vari aspetti, ma vengono effettivamente viste come esempi.

Poi, come dicevamo, c'è l'aspetto più prettamente "geografico" della *corporate diplomacy*, quello che appunto apre o rafforza legami tra Paesi. Le aziende devono intercettare i trend della modernità, tessere alleanze, interloquire attivamente con le istituzioni, valutare correttamente i rischi geopolitici per proteggere e sviluppare il proprio business in tutto il mondo.

Quali sono gli elementi di successo della diplomazia condotta in ambito aziendale? Un elemento chiave è la capacità di costruire relazioni che durano nel tempo. La *corporate diplomacy* poggia sulla fiducia che un business leader riesce a costruire a livello personale.

L'università e lo studio sono essenziali per costruire conoscenza e competenza. Agli studenti mi sento di aggiungere però una cosa: dedicate tempo e passione a co-

struire anche una vasta rete di contatti. Sono quelle *weak ties* di cui parla uno studio del MIT – rapporti deboli, ma deboli solo di nome... Non occorre che diventino tutti vecchi amici, ma coltivate i rapporti. Nella carriera professionale sono uno straordinario veicolo di apprendimento di esperienze, di maturazione e di costruzione di saggezza. Competenza e apertura al dialogo con le persone sono alla base della fiducia, e la fiducia è il passpartout nel mondo del lavoro.

Un altro episodio della mia esperienza risale a quando mi trovavo negli Stati Uniti. Avevo iniziato un'attività di consulenza personale dopo molti anni alla guida della *branch* americana di Leonardo, che all'epoca si chiamava Finmeccanica. Mi ero occupato a lungo della governance di una società americana che avevamo acquisito nel 2007.

Ero stato raggiunto da una telefonata dell'addetto economico dell'ambasciata del Regno Unito a Washington che conoscevo bene avendo Leonardo una presenza industriale importante non solo in Italia, ma anche in UK, dove produce soprattutto elicotteri, i famosi elicotteri AgustaWestland. Voleva presentarmi il CEO di un'azienda inglese di cui avevo sentito parlare, QINETIQ – scritto con la Q di quadro all'inizio e alla fine – anch'essa attiva nel settore delle alte tecnologie, che si era trovata ad avere problemi di governance nella propria consociata americana, molto simili a quelli che avevo gestito in Leonardo.

Da dove nascevano questi problemi? Negli Stati Uniti esiste un complesso sistema di regole imposte ad aziende che appartengono a gruppi non americani che lavorano per il governo: per esempio il monitoraggio di telefonate ed e-mail scambiate con la casa madre, o limitazioni al lavoro di impiegati che non sono cittadini ame-

ricani: tutto ciò è finalizzato a proteggere le tecnologie sviluppate nel mercato americano da possibili tentativi di esportazione non autorizzata o, peggio, di spionaggio.

QINETIQ era furiosa per queste limitazioni, e il CEO della società – un tipo particolarmente... esuberante e poco paziente – le considerava insensate e ingiuste per una società basata in Inghilterra, il più fedele alleato degli USA, e aveva messo in piedi un vero e proprio ostruzionismo su queste pratiche, correndo il rischio di perdere contratti importanti, specialmente per il Dipartimento della Difesa. Si era rivolto quindi all'ambasciata inglese per farsi aiutare e da lì eravamo entrati in contatto.

Trovai singolare il fatto che doveva essere un italiano (all'epoca non avevo ancora ottenuto il passaporto americano) a – diciamo così: mettere pace – tra un'azienda inglese e il Pentagono, ma in realtà non era strano per niente. Evidentemente ero stato “catalogato” come interlocutore affidabile per i miei trascorsi di negoziatore in Leonardo e poiché l'ufficio del Pentagono che si occupava di queste materie – il Defense Security Service – è anche l'entità deputata a svolgere attività di controspionaggio industriale per il governo degli Stati Uniti, credo che affidabile volesse dire davvero affidabile.

Dopo mesi di incontri e di negoziati, riuscimmo alla fine a risolvere i problemi che avevano fatto perdere il sonno al CEO di QINETIQ, che riuscì a ottenere una serie di waiver, di salvacondotti, su alcune delle procedure più restrittive.

E non perse alcun contratto. Ancora oggi quella società continua a operare negli Stati Uniti in base a quel set di accordi di governance siglati oramai più di dieci anni fa. Quindi vedete come il tema dei rapporti e della fiducia può diventare la chiave per risolvere controversie e incomprensioni.

In una pausa di una delle tante sessioni di negoziati con il governo, chiesi al Ceo della società, con cui nel frattempo avevamo creato un bel rapporto, da dove venisse il nome QINETIQ. E lui mi rispose: “Ma come? Non lo sai? Qinetiq è uno spin off dei servizi segreti inglesi, il famoso MI6, è quella parte che si occupa di tecnologie avanzate”.

E poi aggiunse: “Non hai mai visto nei film di James Bond a chi si rivolge 007 per avere gli ultimi “gadget” prima di partire per una pericolosa missione? Andava dal signor Q: nel film era un simpatico vecchietto (oppure, per le generazioni più recenti, un giovane scienziato geniale con gli occhiali), nella realtà era un vero dipartimento – appunto: QINETIQ!”.

Come vedete, la *corporate diplomacy* è quindi un elemento centrale nei rapporti tra aziende e Paesi ma anche tra Paesi e Paesi. Penso ancora agli studenti oggi presenti, e voglio dirvi che nelle grandi aziende è un elemento di vantaggio competitivo possedere la capacità di saper leggere le dinamiche geopolitiche, e le loro ricadute sulla società. Le imprese adottano una vera e propria politica estera che permette loro di navigare tra interessi diversi, di costruire relazioni strategiche e di interagire efficacemente con i policy maker³. Questa è una navigazione che avviene in un mare attraversato da molte navi: ci sono le imprese, ci sono i governi nazionali, gli enti sovranazionali come l’Unione Europea, le grandi realtà multilaterali come l’Onu e ci sono le Organizzazioni non governative.

Nel mio percorso professionale ho avuto esperienza di ciascuna di queste dimensioni e vorrei fare due esempi concreti.

Tre anni fa, è nata da un’idea all’interno del mio

³ *Come si governa il mondo*, cit.

team, quella di raggiungere un accordo tra Generali e Undp, l'agenzia delle Nazioni Unite per lo sviluppo: siamo così diventati l'unico partner assicurativo dell'ONU all'interno di un ambizioso piano che ha l'obiettivo di proteggere e sostenere alcune delle popolazioni più vulnerabili del mondo, fornendo copertura contro gli shock climatici e le catastrofi. È un progetto che punta a un target di 500 milioni di persone, in particolare nel sud est asiatico, e attraverso il quale vogliamo anche sviluppare quella che comunemente viene chiamata "leadership di pensiero", cioè la capacità di creare dibattito e consenso attorno ad ambiti dove le aziende possono contribuire al bene comune. In questo caso, una *corporate diplomacy* che lavora su entrambi i livelli: quello valoriale e quello geografico.

Il secondo esempio riguarda uno dei progetti di Generali a cui sono più affezionato: si chiama The Human Safety Net e ha l'obiettivo di consentire alle persone in stato di vulnerabilità economica e sociale di sviluppare il proprio potenziale.

Il potenziale. Pensateci: quando parliamo di ingiustizie, una di quelle più odiose si riferisce al fatto di avere meno opportunità all'inizio della propria vita rispetto ad altri. Per contribuire alla piena realizzazione di questo potenziale, The Human Safety Net si è voluta concentrare su due programmi di intervento, uno a sostegno di famiglie vulnerabili con bambini fino a sei anni e l'altro per l'integrazione dei rifugiati attraverso il lavoro, in particolare quello imprenditoriale. Il potenziale di un bambino e le sue capacità sono fondamentalmente influenzati proprio dai primi sei anni di vita, quando si crea circa l'80% dei collegamenti neuronali del cervello. Intervenire dopo, rischia di essere tardi. Quanto ai rifugiati, è dimostrato che essi hanno spesso il talento e la resilienza

necessari per l'imprenditorialità, ma non ne hanno l'occasione. E quindi li aiutiamo a inserirsi nel Paese di arrivo, ad aiutare loro e le loro famiglie durante il periodo della formazione e infine a dare vita a startup di successo e generare a loro volta ricchezza e prosperità per la comunità.

Siamo partiti da zero nel 2016 e oggi la fondazione è attiva in 26 paesi, dal Cile al Vietnam, dall'India all'Argentina, dalla Malesia al cuore dell'Europa. Lavora a stretto contatto con una rete di quasi 80 Ong e ha raggiunto 800 mila persone, tra cui 8 mila rifugiati. Sono state create oltre 650 piccole imprese. Ma al di là dei numeri, quello che veramente dà la misura del successo è l'impatto che è stato generato. Dalle evidenze ottenute – solo per dare due elementi di performance – sappiamo che circa il 90% dei bambini raggiunti dai nostri programmi ha avuto maggiori opportunità di apprendimento durante la prima infanzia e oltre l'80% dei rifugiati ha beneficiato di una maggiore inclusione economica.

La casa di The Human Safety Net, aperta al pubblico, si trova nelle Procuratie Vecchie, che per chi conosce bene Venezia, è quel complesso monumentale che occupa il lato nord della Piazza San Marco, alla sinistra della Basilica. È un immobile imponente, di oltre 15 mila metri quadrati, restaurato su un fantastico progetto di David Chipperfield e del suo studio milanese.

Le Procuratie sono il luogo dove nel 1400 vivevano e lavoravano i Procuratori, la più alta carica pubblica della Repubblica di Venezia, che aveva tra le sue funzioni anche quella di occuparsi delle donazioni ai più sfortunati. La HSN ha rivitalizzato quella missione, dopo sei secoli e senza spostarsi di un metro.

Il restauro delle Procuratie è stato anche il volano di

un disegno più ampio per rafforzare il legame con la comunità collegando quattro delle città simbolo di Generali in Italia con un filo rosso: Trieste, Venezia, Milano e Roma. Lo abbiamo fatto aprendo al pubblico quattro fenomenali palazzi delle Generali dedicandoli ad altrettanti temi chiave – l’innovazione, l’impegno per il sociale, l’arte e l’entertainment: e questi temi insieme sono ciò che crea cultura.

Un’idea portata avanti grazie alla condivisione e alle capacità della nostra società di *real estate*, che è un vero gioiello del gruppo Generali.

Lasciatemi allora ricordare la trasformazione dell’ex Padiglione Tre della Fiera Campionaria a Milano, conosciuto anche come Palazzo delle Scintille, che ritornerà nel 2026 dopo un notevole lavoro di restauro, alla storica vocazione di spazio per grandi eventi, con il nuovo nome CityOval Milano; ancora, palazzo Bonaparte a Roma, sede di mostre d’arte; e poi l’ambiziosa operazione qui a Trieste su Palazzo Carciotti, che diventerà la sede di Agorai Innovation Hub, un ecosistema nato per creare uno dei più importanti centri di ricerca applicata e di base sulla Data Science e l’Intelligenza Artificiale, dove Google sarà il partner strategico. (*Borean*)

È tempo di arrivare alla conclusione. Lo vorrei fare tornando al senso della diplomazia e della cooperazione internazionale: contribuire a rendere il mondo un posto più sicuro, restando ancorati ai valori fondanti della libertà di realizzare sé stessi e all’attenzione per il bene comune.

Ai giovani e non solo presenti qui oggi, ricordo l’insegnamento di un fraterno amico nonché brillante professore di Harvard, Arthur Brooks, che può rappresentare una stella polare per tutti noi: il senso e la misura della felicità nel proprio lavoro si riassume in due princi-

più guida, “*earn your success*”, guadagnatevi il vostro successo, e “*serve others*”, rendetevi utili agli altri.

I premi Nobel Acemoglu, Johnson e Robinson ci ricordano che sono le istituzioni inclusive a determinare progresso e prosperità, in primis le istituzioni politiche⁴.

Cosa ci dice la fotografia del mondo di oggi?

L'Europa, per giocare sulla scacchiera della geopolitica e dell'economia, non può più permettersi la sua debolezza più grande, la divisione interna. Dall'altra parte dell'Atlantico c'è un'amministrazione che si muove in modo erratico, seguendo traiettorie ideologiche confuse se non pericolose, ripudiando l'architettura di regole e alleanze che tanto hanno giovato all'America ma anche al mondo libero. Guardando un po' più lontano, emerge con chiarezza l'ambizione, in parte già realizzata, della Cina di assumere un ruolo egemonico a livello globale.

Di fronte a questi scenari le aziende possono fare tanto: aziende e governi, insieme, hanno la forza per governare il futuro.

Il timone resta in mano alla politica, che ha il grande potere di decidere, e che deve temperare l'interesse del bene comune nel lungo termine con le aspettative dei cittadini, spesso orientate al breve. Una diplomazia lungimirante gioca un ruolo cruciale, perché è la sliding door tra la guerra e la pace.

Le aziende possono contribuire a rendere più informate le decisioni della diplomazia e della politica condividendo la grande conoscenza generata dalla propria attività, dando quindi un punto di vista originale e innovativo. Pensate che nel 1914 – e ce lo racconta un documento dell'Archivio storico di Generali fatto emergere

⁴ *Perché le nazioni falliscono*, Daron Acemoglu e James A. Robinson, 2012.

da un grande narratore, Paolo Rumiz – l'allora capo delle Generali, Edmondo Richetti, mettendo insieme i dati sul vertiginoso aumento delle spese militari – dati che all'epoca solo un'azienda che si occupa di investimenti simultaneamente in tanti Paesi poteva conoscere, e Generali li conosceva – aveva lanciato un allarme sul rischio di una guerra. Aveva pubblicato il suo ragionamento, corredato da ampie tabelle, nel mese di maggio, a soli due mesi dallo scoppio della guerra. Aveva ragione, ma non fu ascoltato perché – incredibile ma vero – ancora nella primavera del 1914, una guerra in Europa veniva ritenuta improbabile.

Cent'anni dopo, la nostra conoscenza è moltiplicata. La politica e le aziende determinano le dinamiche del mondo potendo contare su un livello di informazioni mai visto prima.

L'ingegno dell'uomo apre quotidianamente conoscenze più grandi rispetto ai problemi che dobbiamo affrontare.

Abbiamo strumenti formidabili: la capacità di comunicare tra noi in tempo reale, la capacità di emozionarci, di abbinare saggezza e intuizione, e poi l'energia e la resilienza delle giovani generazioni – e ancora: la capacità di leadership, che è intergenerazionale.

Insomma, abbiamo tutti i mezzi – e la diplomazia e la cooperazione internazionale sono tra questi.

In quel manifesto, quell'uomo visionario di Trieste di oltre cento anni fa scriveva che l'unica soluzione per evitare la guerra sarebbe stata – e cito – *“la Fondazione dell'alleanza degli stati europei, nel senso di una potente unione continentale fra popoli come unico antidoto alle forze oscure”*.

Mi pare che sia una lezione ancora valida.

Vi ringrazio.

Postfazione

Andrea Crismani

Il conferimento della Laurea Magistrale Honoris Causa in Diplomazia e Cooperazione Internazionale a Simone Bemporad ha rappresentato un momento di particolare significato per l'Università degli Studi di Trieste, in cui si è voluto riconoscere il valore di un'esperienza professionale che ha saputo coniugare visione strategica, sensibilità istituzionale e capacità di dialogo tra mondi diversi. La diplomazia, oggi, non è più solo appannaggio delle rappresentanze statali: richiede competenze trasversali, consapevolezza geopolitica e attenzione alle ricadute sociali ed etiche dell'azione pubblica e privata.

Nel contesto del corso di laurea magistrale in Diplomazia e Cooperazione Internazionale, promosso dal Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, questa iniziativa ha offerto un'occasione concreta per riflettere sul ruolo crescente degli attori economici nelle dinamiche della governance globale. *La corporate diplomacy*, tema centrale della lectio magistralis di Bemporad, si impone oggi come ambito di confronto e di ricerca, ma anche come orizzonte formativo: l'impresa può assumere un ruolo attivo nella promozione della cooperazione internazionale, contribuendo alla definizione di agende condivise in ambito climatico, sociale e istituzionale. L'offerta formativa del Dipartimento si è orientata da tempo verso un approccio interdisciplinare e attento a queste trasformazioni, nella convinzione che la preparazione

culturale e l'apertura al confronto costituiscano gli strumenti più efficaci per formare nuove figure professionali capaci di agire nella complessità.

A nome di tutte le componenti coinvolte, si desidera esprimere un sentito ringraziamento al Magnifico Rettore Roberto Di Lenarda, il cui sostegno convinto ha accompagnato ogni fase dell'iniziativa. La pubblicazione di questo volume coincide con la conclusione del suo mandato rettorale: anche per questo motivo, esso rappresenta una testimonianza tangibile di un'impostazione di governo dell'Ateneo ispirata ad apertura, innovazione e valorizzazione del merito, nella piena fedeltà alla missione pubblica dell'Università.

Finito di stampare nel mese di luglio 2025
dalla *Grafica Elettronica* - Napoli

ISBN 979-12-235-0360-7



9 791223 503607