



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

B Corp e Società Benefit

L'evoluzione del business dalla Shareholder alla Stakeholder
Economy

Case studies: Nativa s.r.l. SB e Danone S.P.A. Società Benefit

Facoltà di Economia

Dipartimento di Management delle Imprese

Corso di laurea in General Management e Sostenibilità

Vadim Titica

Matricola 1696970

Relatore

Prof. Salvatore Esposito De Falco

Correlatore

Domenico Sardanelli

A.A. 2020-2021

Indice

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 – B CORP E SOCIETÀ BENEFIT	3
1.1 I FATTORI DEL CAMBIAMENTO.....	3
1.1.1 <i>Dalla Shareholder Theory alla Stakeholder Theory</i>	3
1.1.2 <i>Environmental Social Governance e gli obiettivi dell’Agenda 2030</i>	5
1.1.3 <i>Il cambiamento climatico è colpa dell’uomo</i>	8
1.2 IL MOVIMENTO B CORP.....	14
1.2.1 <i>Introduzione al movimento</i>	14
1.2.2 <i>Il contributo di B Lab</i>	15
1.2.3 <i>La certificazione B Corp</i>	19
1.2.4 <i>Il B Impact Assessment</i>	25
1.3 LA SOCIETÀ BENEFIT	29
1.3.1 <i>Le Benefit Corporation in USA</i>	29
1.3.2 <i>La diffusione della Società Benefit in Italia</i>	32
1.4 DIFFERENZA TRA B CORP E SOCIETÀ BENEFIT	38
CAPITOLO 2 – LITERATURE REVIEW	40
2.1 TIPOLOGIE DI IMPRESE E INTRODUZIONE ALLA LETTERATURA	40
2.2 LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLE B CORP E SOCIETÀ BENEFIT	45
2.3 BRAND ACTIVISM E TEMI SOCIALI NELLE B CORP E SOCIETÀ BENEFIT	54
2.4 LA CERTIFICAZIONE COME INCREMENTO DELLA REPUTAZIONE.....	62
2.5 CORPORATE GOVERNANCE NELLE B CORP E SOCIETÀ BENEFIT	67
CAPITOLO 3 – METODOLOGIA	76
3.1 IMPOSTAZIONE METODOLOGICA	76
3.2 INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA	78
3.3 IL COMPARATIVE CASE STUDY	80
3.4 DANONE E MONDELEZ A CONFRONTO	82
CAPITOLO 4 – CASE STUDY NATIVA E DANONE	85
4.1 NATIVA S.R.L. SOCIETÀ BENEFIT E B CORP	85
4.2 LA CERTIFICAZIONE B CORP DI DANONE E IL COMPARATIVE CASE STUDY CON MONDELEZ INTERNATIONAL	
93	
4.2.1 <i>La storia di Danone</i>	93
4.2.2 <i>Il percorso di certificazione B Corp in Danone</i>	95
4.2.3 <i>Il focus su Danone Italia</i>	96
4.2.4 <i>Comparative case study tra Danone e Mondelez</i>	103
CONCLUSIONI	110
RINGRAZIAMENTI	114
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	117

Introduzione

Cinquant'anni fa, il 13 settembre 1970, il New York Times ha pubblicato un saggio in cui sosteneva che, indipendentemente dall'impatto di un'azienda sulle persone, sulle comunità o sul pianeta, gli interessi degli azionisti dovevano essere al primo posto.

"*A Friedman doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" è la visione dell'autore Milton Friedman, secondo la quale l'azienda non ha responsabilità sociale nei confronti del pubblico o della società; la sua unica responsabilità è produrre profitti per i suoi azionisti.

La teoria degli azionisti (*Shareholder Theory*) ha avuto un impatto significativo nel mondo aziendale e della finanza, spingendo con forza verso il libero mercato. Si è assistito a un forte sviluppo economico, ma non si è considerato l'impatto dell'agire indiscriminato delle aziende. Le profonde crisi economiche susseguitesesi e l'attenzione ai temi ambientali e sociali ha messo in evidenza come il sistema di business esistente potrebbe portare a un punto di non ritorno.

Negli ultimi anni si sta discutendo molto delle finalità aziendali, spostando il focus sul contesto globale in cui l'impresa opera. Si fa riferimento al coinvolgimento dei diversi portatori di interesse in quanto si rende sempre più noto come questi siano vitali per la sopravvivenza dell'azienda (*Stakeholder Theory*). Con il contributo di R. Freeman et al., lavoratori, clienti, fornitori, ambiente sociale e altri portatori di interesse assumono sempre più importanza. A livello finanziario cresce la consapevolezza che il mercato sta cambiando, e gli investitori istituzionali dirigono i loro flussi verso aziende meritevoli e in linea con i principi ESG (*Environmental Social Governance*).

Partendo da questa necessità di evoluzione, l'impianto concettuale e il modello delle *Benefit Corporation* e *Società Benefit* nasce a partire dal 2006 negli Stati Uniti, grazie all'organizzazione non profit B Lab, riconosciuta in tutto il mondo come principale promotore del "paradigma *Benefit*" e del movimento globale delle *B Corp*. B Lab è nata con la missione di accelerare una evoluzione dei paradigmi di business attraverso la creazione di una comunità globale di aziende orientate al profitto, le *B Corp* certificate, che soddisfano i più alti standard al mondo di *accountability*, responsabilità e trasparenza. Contemporaneamente promuove attività di *policymaking* per introdurre nuove forme giuridiche per aziende for profit – come le *Benefit Corporation* negli USA e il loro equivalente italiano, le *Società Benefit* – finalizzate ad allineare e proteggere la missione delle imprese "a doppio scopo", ovvero distribuzione di dividendi e il beneficio per gli stakeholder.

La domanda di ricerca proposta vuole individuare delle correlazioni tra lo *stakeholder engagement* delle B Corp e Società Benefit rispetto alle aziende tradizionali, nonché gli effetti che questo nuovo modello apporta alla *corporate governance* aziendale.

Dopo una descrizione del fenomeno B Corp e Società Benefit del primo capitolo, si procederà nel secondo ad analizzare la literature review sul tema trattato. A seguire nel terzo capitolo si esplicherà la metodologia utilizzata nel lavoro di tesi, preparando il lettore ad un incontro ravvicinato con il mondo aziendale, in particolar modo con Nativa, prima azienda B Corp e Società Benefit in Europa, e Danone, multinazionale francese con l'obiettivo di ricevere la certificazione globale entro il 2025. Danone è stata messa a confronto, tramite un comparative case study, con Mondelez International, azienda statunitense operante nel settore *food&beverage*, con forte presenza anche in Europa.

Capitolo 1 – B Corp e Società Benefit

1.1 I fattori del cambiamento

1.1.1 Dalla Shareholder Theory alla Stakeholder Theory

Le attività imprenditoriali hanno da sempre avuto come obiettivo principale la creazione e massimizzazione del risultato economico. Secondo il pensiero di Milton Friedman, padre della *Shareholder Theory*, gli azionisti formano la spina dorsale dell'azienda, e dovrebbero essere trattati con il massimo rispetto. La massimizzazione dei profitti richiede che la società trovi il modo di generare entrate aggiuntive attraverso l'aggiunta di valore e la creazione di più prodotti e servizi, minimizzando i costi. Le idee di Friedman sulla responsabilità della gestione aziendale sono generalmente interpretate come una dichiarazione a favore del profitto sopra ogni cosa, e in particolare, sopra ogni pretesa di "responsabilità sociale" aziendale¹. Questo punto di vista è stato espresso nel famoso passaggio in cui ha dichiarato: "*c'è una e una sola responsabilità sociale delle imprese: usare le loro risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i loro profitti*" (Friedman M., 1970). Con queste parole, Friedman ha articolato il principio essenziale di quella che è stata conosciuta come la teoria della supremazia dell'azionista. Secondo tale concezione, tra i vari attori associati ad un business, gli azionisti hanno un primato senza rivali, e quindi, le società dovrebbero essere gestite in modo da massimizzare solo il loro valore.

La dottrina di Friedman ha avuto un'influenza notevole sulla comunità finanziaria e gli imprenditori. I suoi principi hanno influenzato norme giuridiche e *guidelines*, tra cui il compenso degli amministratori, i diritti degli azionisti, la valutazione e la misurazione delle prestazioni, la responsabilità aziendale e il ruolo degli amministratori nel mondo degli affari.

Nonostante il suo successo, le idee di Friedman vengono criticate e considerate come individualiste, specialmente dal punto di vista della società. I critici considerano la dottrina come difettosa da molti fronti, incluso quello legale, morale, economico, sociale e finanziario, sostenendo che la dottrina dà agli azionisti un vantaggio trascurando la società che circonda l'azienda.

¹ Ferrero, I., Michael Hoffman, W. and McNulty, R.E. (2014), Business and Society Review. Business and Society Review, 119: 37-59. <https://doi.org/10.1111/basr.12024>

Si inizia quindi a domandarsi se il ruolo dell'imprenditore nel mercato consiste unicamente nel guidare la sua impresa verso la massimizzazione del profitto, o se al contrario l'imprenditore o il management hanno una responsabilità verso l'ambiente e il contesto entro cui l'impresa opera.

Uno degli autori più noti a schierarsi contro la netta separazione tra l'impresa e il contesto esterno entro cui essa si articola è Robert Edward Freeman, economista e filosofo statunitense, che nella sua opera del 1984 *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"* è tra i primi a introdurre il concetto di *"stakeholder"*, termine che indica la pluralità di soggetti con cui l'impresa intrattiene delle relazioni. Questi divide i portatori di interesse in due gruppi, stakeholder primari (dipendenti, fornitori, finanziatori, proprietà, clienti) e stakeholder secondari (gruppi di opinione, sindacati, comunità locale, mass media, gruppi ambientalisti). Considerato uno tra i maggiori esponenti della *Stakeholder Theory*, Freeman si focalizza sulla creazione di valore socioeconomico e sull'importanza degli interlocutori aziendali ai fini dello sviluppo dell'impresa. In quest'ottica, non è possibile privilegiare una categoria di stakeholder a danno di altre, ma è più efficiente, ai fini della creazione di valore, contemperare le diverse utilità dei vari portatori di interesse e apportatori di risorse per l'impresa.

I sostenitori di tale prospettiva teorica ritengono che l'impresa sia moralmente obbligata a trattare in modo equo e giusto tutti i soggetti che concorrono allo sviluppo dell'impresa, nonché ad incentivare le attese dei portatori di interesse, poiché dalle loro aspettative dipende anche, ed in ogni caso, la sopravvivenza dell'impresa (Esposito De Falco, 2017). Questa nuova prospettiva di impresa ha portato ad un passaggio dal primato degli azionisti al capitalismo degli stakeholder, con riforme dei mercati finanziari che cambiano le regole e gli incentivi per le società e gli investitori per garantire che rendano conto del loro impatto su tutti gli stakeholder, e non solo sugli azionisti.

1.1.2 Environmental Social Governance e gli obiettivi dell'Agenda 2030

La necessità di cambiamenti radicali nel modello capitalistico attuale è sempre più sentita. I numerosi scandali finanziari, insieme alle preoccupazioni globali sull'ambiente e le questioni sociali hanno determinato in questi ultimi anni cambiamenti rilevanti in tema di etica degli investimenti e nuovi obiettivi a livello mondiale.

Nel settembre 2019 il *Financial Times*, il quotidiano economico-finanziario britannico, pubblica a caratteri cubitali in copertina la sua nuova agenda "Capitalism: time for a reset".



Figura 1: Capitalism. Time For A Reset.
Fonte: <https://nextrategic.com/financial-times>

La campagna ha l'intento di incoraggiare i business leader a sfidare i cambiamenti economici e sociali dell'ultimo decennio, come l'etica degli investimenti, il rischio nella grande tecnologia e il futuro del mondo aziendale. Per l'autorevole giornale, il capitalismo così come lo conosciamo, ha portato prosperità e progresso, ma per salvaguardare il futuro della libera impresa e la creazione di ricchezza, non è più sufficiente solo generare profitti, bisogna concentrarsi sullo scopo aziendale.

Tra i messaggi chiave nella lettera 2019 di Larry Fink spicca la sottolineatura della differenza tra scopo e profitto: secondo il presidente e amministratore delegato di BlackRock «Lo scopo (...) è la ragione d'essere fondamentale di un'azienda, ciò che essa fa ogni giorno per creare

valore per i suoi portatori d'interesse. Lo scopo non è solo la ricerca del profitto, bensì la forza propulsiva per ottenerlo». Queste parole non sono da leggere come un'auto critica rispetto alla ricerca del profitto del mondo finanziario; quello che Fink cerca di sottolineare è l'approccio "olistico" che sta cercando di implementare nell'organizzazione del lavoro dei suoi gestori, quando scelgono le società target in cui investire il denaro dei propri clienti².

Nella stessa direzione di Black Rock si stanno dirigendo molti investitori istituzionali, che con la loro capacità finanziaria hanno il potere di influenzare le decisioni e le linee di azione del Consiglio di Amministrazione (CdA). Per valutare gli investimenti e il profilo di rischio/rendimento dei portafogli, è sempre più comune l'uso di sistemi di rating applicati all'*Environmental Social Governance* (ESG o rating di sostenibilità) che misurano oltre alle performance finanziarie, l'impatto ambientale, sociale e di governance di un titolo o fondo. Fanno riferimento all'impatto ambientale parametri come le emissioni di anidride carbonica, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali (come l'acqua), l'attenzione al cambiamento climatico e alla biodiversità.

Nell'ambito del sociale rientrano il rispetto dei diritti umani, le condizioni di lavoro e il controllo della catena di fornitura (*supply chain*). Nella governance sono rilevanti la presenza di consiglieri indipendenti, politiche di diversità (di genere, etnica, ecc.) nella composizione dei CdA, remunerazione del top management collegata a obiettivi di sostenibilità.

I rating ESG vengono elaborati da agenzie specializzate nella raccolta e nell'analisi di dati sugli aspetti di sostenibilità dell'attività delle imprese raccolti da varie fonti, interne ed esterne. Non esistono criteri ben definiti per definire quali investimenti siano ESG, tuttavia alcune strategie condivise si basano su investimenti tematici, come criteri ambientali, o investimenti legati a norme e standard internazionali, come quelli definiti dall'OCSE e ONU³.

Da gennaio a novembre 2020, gli investitori in fondi comuni ed ETF hanno investito globalmente \$288 miliardi in asset sostenibili ESG, con un incremento del 96% rispetto a tutto il 2019. L'impegno delle aziende per la transizione green, secondo Larry Fink, sarà cruciale per allinearsi al crescente interesse e alla crescente sensibilità di clienti, azionisti e dipendenti al tema del cambiamento climatico, pena la "sofferenza" delle valutazioni.

I sistemi ambientali sono in rapido e sistematico declino, anche perché ad un'azienda oggi è permesso fare profitti anche se questi derivano dall'aver causato un danno sociale o

² <https://www.ilsole24ore.com/art/fink-ceo-oltre-profitto-conta-scopo-siate-guida-gli-altri>

³ Cucari N., *Lo shareholder engagement negli studi di corporate governance*. Un'analisi empirica mediante la Qualitative Comparative Analysis. Franco Angeli (2019)

ambientale che non viene né misurato né contabilizzato. Ad esempio, è legale produrre combustibili fossili, ma la scienza ci dimostra che sono milioni, ogni anno, le persone che muoiono per le conseguenze dirette del loro utilizzo e di come siano una delle cause principali del cambiamento climatico⁴.

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 “target” o traguardi. L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030⁵. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile mirano ad affrontare un'ampia gamma di questioni relative allo sviluppo economico e sociale, che includono la povertà, la fame, il diritto alla salute e all'istruzione, l'accesso all'acqua e all'energia, il lavoro, la crescita economica inclusiva e sostenibile, il cambiamento climatico e la tutela dell'ambiente, l'urbanizzazione, i modelli di produzione e consumo, l'uguaglianza sociale e di genere, la giustizia e la pace.

I 17 SDGs non solo identificano dove dobbiamo essere entro il 2030 per creare il mondo sostenibile a cui aspiriamo, ma sono anche un'opportunità unica per tutti i settori dell'economia di riunirsi intorno a un'agenda globale comune per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire una prosperità condivisa e duratura per tutti. Come parte di questa chiamata collettiva all'azione, le imprese hanno una nuova "stella polare" per quanto riguarda la loro performance di sostenibilità per un mondo in costante cambiamento, e riconoscono la significativa opportunità di business che gli SDGs offrono, così come il rischio di non affrontare le questioni sociali e ambientali fondamentali del nostro tempo.

Le imprese di tutto il mondo, di qualsiasi dimensione e settore produttivo, sono chiamate a dare un contributo importante nell'era SDGs attraverso nuovi modelli di business responsabile, gli investimenti, l'innovazione, lo sviluppo tecnologico e l'attivazione di collaborazioni multi-stakeholder. L'elemento chiave per il business è rappresentato proprio dall'innovazione, ovvero le aziende possono e devono ricercare un connubio tra innovazione (di prodotto, di servizio o di processo) e la sostenibilità, col fine di sviluppare, attraverso tecnologie innovative, nuove soluzioni sostenibili ed in linea con gli SDGs. Il settore privato trarrebbe alcuni benefici perseguendo gli obiettivi di sviluppo

⁴ Dyer J., Godfery P., Jensen R., Bryce D., Pastore A., Strategic Management, ISEDI (2018)

⁵ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

sostenibile. Per esempio, le imprese avrebbero la possibilità di identificare nuove opportunità di business; potenziare i rapporti con gli stakeholder; stabilizzare i mercati, grazie alla promozione di sistemi finanziari trasparenti e non corrotti; identificare, gestire e monitorare i rischi⁶.

1.1.3 Il cambiamento climatico è colpa dell'uomo

Tutti i più importanti indicatori delle componenti del sistema climatico (atmosfera, oceani, ghiacci) stanno cambiando ad una velocità mai osservata negli ultimi secoli e millenni. L'innalzamento del livello del mare e la concentrazione dei principali gas serra non sono mai stati così veloci. Nel corso degli ultimi 50 anni la temperatura del nostro Pianeta è cresciuta a una velocità che non ha eguali negli ultimi 2.000 anni. E la colpa, ormai è accertato, è dell'uomo. La temperatura media globale del pianeta nel decennio 2011-2020 è stata di 1,09 °C superiore a quella del periodo 1850-1900, con un riscaldamento più accentuato sulle terre emerse rispetto all'oceano. E la parte preponderante del riscaldamento climatico osservato è causata dalle emissioni di gas serra derivate dalle attività umane⁷.

I dati del sesto Rapporto dell'IPCC (AR6), l'International Panel on Climate Change, riassunti e forniti dal CNR-ISAC (Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima) non lasciano dubbi. *“E' ormai accertato che le attività dell'uomo hanno causato il riscaldamento del clima e che questo sta evolvendo in modo molto più rapido rispetto al passato a causa delle sempre crescenti emissioni antropiche di gas serra, principalmente CO2 e metano, che hanno raggiunto livelli di concentrazioni in atmosfera mai riscontrati negli ultimi 800mila anni”*, racconta Sandro Fuzzi, ricercatore dell'Istituto di Scienze dell'Atmosfera e del Clima del Consiglio Nazionale delle Ricerche, tra gli autori del sesto Rapporto IPCC pubblicato ad agosto 2021 .

L'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) è il principale organismo internazionale per la valutazione dei cambiamenti climatici composto da studiosi di 195 paesi. L'organismo è stato istituito nel 1988 dalla World Meteorological Organization (WMO) e dallo United Nations Environment Programme (UNEP) allo scopo di fornire al mondo una visione chiara e scientificamente fondata dello stato attuale delle conoscenze sui

⁶ <https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sdgs/business-sdgs.html>

⁷ https://www.adnkronos.com/clima-rapporto-onu-temperatura-aumenta-a-una-velocita-mai-vista_2gxY7FR7W1BPgpy2HLjahD

cambiamenti climatici e sui loro potenziali impatti ambientali e socio-economici. Nello stesso anno, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha avallato l'azione di WMO e UNEP, istituendo l'IPCC.

L'IPCC esamina e valuta le più recenti informazioni scientifiche, tecniche e socioeconomiche prodotte in tutto il mondo, e importanti per la comprensione dei cambiamenti climatici.

L'attività principale dell'organismo consiste nel produrre periodicamente Rapporti di Valutazione scientifica sullo stato delle conoscenze nel campo del clima e dei cambiamenti climatici (Assessment Reports).

L'ultimo report AR6 evidenzia una situazione molto critica, e le preoccupazioni degli scienziati sono state espresse anche all'esterno. Diversamente da quanto si è fatto nei precedenti rapporti, più cauti, senza forti sbilanciamenti, tipico dello stile accademico scientifico, in questo caso il tono esternato è preoccupato.

Gli scienziati rilevano cambiamenti nel clima della Terra in ogni regione e in tutto il sistema climatico. Molti di questi cambiamenti sono senza precedenti in migliaia, se non centinaia di migliaia di anni, e alcuni tra quelli che sono già in atto – come il continuo aumento del livello del mare – sono irreversibili in centinaia o migliaia di anni.

Tuttavia, forti e costanti riduzioni di emissioni di anidride carbonica (CO₂) e di altri gas serra limiterebbero i cambiamenti climatici. Se, da una parte, grazie a queste riduzioni, benefici per la qualità dell'aria sarebbero rapidamente acquisiti, dall'altra, potrebbero essere necessari 20-30 anni per vedere le temperature globali stabilizzarsi. Il rapporto fornisce nuove stime sulle possibilità di superare il livello di riscaldamento globale di 1,5°C nei prossimi decenni. A meno che non ci siano riduzioni immediate, rapide e su larga scala delle emissioni di gas serra, vi si legge, limitare il riscaldamento a circa 1,5°C o addirittura 2°C sarà un obiettivo fuori da ogni portata⁸.

“Questo rapporto è un riscontro oggettivo (reality-check)”, afferma la co-presidente del Gruppo di Lavoro I dell'IPCC, Valérie Masson-Delmotte. “Ora abbiamo un quadro molto più chiaro del clima passato, presente e futuro, che è essenziale per capire dove siamo diretti, cosa si può fare e come ci possiamo preparare”⁹.

Ma la temperatura non è l'unico elemento in gioco. I cambiamenti climatici stanno portando molti cambiamenti in diverse regioni, e tutti aumenteranno con un ulteriore riscaldamento. Questi includono cambiamenti nei valori dell'umidità, nei venti, nella neve e nel ghiaccio,

⁸ <https://ipccitalia.cmcc.it/cose-lipcc/>

⁹ <https://ipccitalia.cmcc.it/climate-change-2021-le-basi-fisico-scientifiche-i-cambiamenti-climatici-sono-diffusi-rapidi-e-si-stanno-intensificando/>

nelle aree costiere e negli oceani. Per la prima volta il rapporto include un focus sulle informazioni utili per valutazione del rischio, l'adattamento e altri processi decisionali che sono di aiuto nel tradurre i cambiamenti fisici del clima – calore, freddo, pioggia, siccità, neve, vento, inondazioni costiere e altro – nei loro significati più diretti per le società e per gli ecosistemi.

Il settore del fossile è uno dei principali indiziati quando si parla di riscaldamento globale. Tutti i processi di estrazione e lavorazione, nonché dell'uso finale del petrolio sono impattanti sull'ambiente. Una transazione verso le energie rinnovabili sembra essere un processo tutt'altro che facile e privo di resistenze da parte dell'industria petrolifera. Tuttavia, nel 2021 due eventi considerati storici hanno fatto puntare i riflettori contro le aziende *Big Oil*.

Stiamo parlando della *proxy fight* di un recente fondo di investimenti attivista, Engine No.1 contro ExxonMobil, azienda statunitense leader nel settore del petrolio, che per la prima volta, è stata costretta ad inserire nel CdA 2 nuovi membri su proposta del fondo di investimenti. Il secondo evento fa riferimento alla prima sentenza storica del tribunale dell'Aia, la Corte Internazionale di Giustizia, che condanna l'azienda petrolifera Shell, la capogruppo olandese, e non le sussidiarie negli altri paesi, come responsabile dei disastri ambientali causati nel delta del Niger.

La Exxon Mobil Corporation è una delle principali compagnie petrolifere statunitensi di importanza mondiale ed opera sul mercato europeo con i marchi Esso e Mobil. Le origini della società risalgono dalla suddivisione della Standard Oil, e più di recente nel 1999 dalla fusione tra Exxon e Mobil, diventando appunto ExxonMobil. Nei primi anni del 2000 l'azienda ha prodotto grandi profitti (36 miliardi di dollari nel 2005) rendendo il titolo appetibile per molti investitori. Dal 2003 al 2011 è stata la società con il più alto valore in borsa del mondo.

Il Consiglio di Amministrazione si è sempre distinto per una focalizzazione sul profitto e poca attenzione agli impatti sul clima, usando sempre toni autoritari in caso di contestazioni.

Negli ultimi anni la ExxonMobil ha subito pressioni da parte degli azionisti a causa di alcune scelte strategiche sbagliate, che hanno portato una perdita di valore delle azioni (-28% negli ultimi 5 anni) e l'uscita dal prestigioso listino Dow Jones nel 2020.

Engine No.1¹⁰ è un fondo di investimenti nato nel 2020 da un gruppo ristretto di esperti del settore *hedge fund*. È una società di investimento creata appositamente per creare valore a lungo termine, con la convinzione che le prestazioni delle aziende siano migliori se queste investono nei lavoratori, nelle comunità e nell'ambiente. A differenza dei fondi di investimenti attivisti che escludono le aziende inquinanti e si concentrano su quelle più meritevoli dal punto di vista dell'impatto ambientale, Engine No.1 sceglie di investire proprio nelle società più contraddittorie per apportare dei cambiamenti dall'interno, attraverso la partecipazione attiva in assemblea.

La proxy fight fa parte delle attività di *shareholder activism*, ovvero attivismo degli azionisti, che questi ultimi mettono in atto per tutelare e rafforzare i propri diritti. Queste attività si differenziano per varie caratteristiche, tra cui azioni di *exit* (atteggiamento passivo) o *voice* (atteggiamento attivo, utilizzato dagli azionisti per far "sentire" la propria opinione all'interno della società).

Più nello specifico la proxy fight consiste in un'azione attraverso la quale un gruppo di azionisti (o società esterne) tenta di acquisire il controllo della società, o di sostituire tutti o una parte degli amministratori del *Board* (Esposito De Falco, 2017). Questa tipologia di *shareholder activism* ha un costo considerevole, e si sostanzia mediante specifici meccanismi di sollecitazione da parte di soggetti esterni detti *proxy solicitor*.

Con l'ingresso nel capitale con una piccola quota (0.02%), il neonato *hedge fund* Engine No.1 ha attivato a partire dal mese di dicembre 2020 un'azione degli investitori per portare dei cambiamenti nel programma strategico della ExxonMobil.

Inizialmente il fondo di investimenti ha fatto delle proposte dirette al CdA di ExxonMobil su alcune linee riguardanti le politiche di emissioni di carbonio, esortando la società a concentrarsi sull'energia pulita e a scuotere il consiglio di amministrazione. La risposta del consiglio di amministrazione non è stata soddisfacente, e questo ha dato la motivazione a Engine No.1 a procedere con una campagna di sensibilizzazione e mobilitazione di un gruppo di soci ribelli composta da piccoli *hedge fund*, grandi fondi pensione e investitori istituzionali.

La mobilitazione ha interessato numerosi attori che si sono schierati dalla parte di Engine No.1, tra cui piccoli investitori, fondi pensione come Lgim (Legal and General Investment Management), BlackRock e con l'appoggio dell'ISS (*Institutional Shareholder Services*, il più grande *proxy advisor* leader nella consulenza agli azionisti).

¹⁰ <https://engine1.com>

La proxy battle è stata definita una battaglia per il futuro di ExxonMobil, e la vittoria è andata proprio a favore di Engine No.1 che ha ottenuto, nonostante l'opposizione dei vertici del gruppo, almeno due direttori dissidenti nel nuovo board di Exxon¹¹. Engine No.1 ha presentato in tutto una lista di quattro esponenti dissidenti per il board¹². La tesi dei ribelli: che la compagnia è impreparata ad offrire adeguata attenzione al clima, una mancanza dannosa non solo per il pianeta ma per le prospettive del business e della performance finanziaria. Il fondo ha promosso i suoi candidati come portatori di una necessaria esperienza di successo quando si tratta della transizione all'energia pulita.

"We believe that if we can harness the power of investors, we can transform our economy" (Engine No.1).

In una presa di posizione dopo il voto, BlackRock ha apertamente criticato Exxon e i suoi vertici: li ha definiti "riluttanti" a considerare rapidi cali della domanda di carburanti fossili nei prossimi decenni, vale a dire un atteggiamento miope.

La campagna di attivismo è stata valutata tra le più costose: Exxon ha speso ben 35 milioni di dollari per contrastare la rivolta; Engine No.1 ha risposto con circa 30 milioni, ma alcune stime arrivano ad un totale di 100 milioni di dollari. A mettere Exxon in difficoltà, oltre alla determinazione dell'*hedge fund*, hanno contribuito i numerosi passi falsi del gruppo negli ultimi anni, che hanno minato la sua autorevolezza tra gli investitori¹³.

La contestazione all'operato delle aziende petrolifere è in forte espansione, e ha interessato recentemente anche Chevron e ConocoPhillips, altre grandi imprese petrolifere.

Nell'ultima assemblea degli azionisti di Chevron, la società ha approvato con il 61 per cento dei voti la proposta di tagliare le emissioni di anidride carbonica (CO₂) del gruppo, su proposta avanzata dall'organizzazione olandese Follow This, un'associazione di azionisti attivisti, cui il consiglio di amministrazione Chevron si era opposto.

Eventi come questi segnalano che la questione del cambiamento climatico sta avendo un impatto sempre maggiore (anche se ben lontano dall'essere decisivo) sui modelli di business delle società petrolifere. Molti azionisti si sono accorti dell'insostenibilità di questi modelli sul lungo periodo e stanno tentando di usare il proprio potere per accelerare il cambiamento di queste società verso modelli più sostenibili.

¹¹ : https://www.ilsole24ore.com/art/schiaffo-exxon-clima-soci-ribelli-piazzano-dissidenti-board-AE6EZ9L?refresh_ce=1

¹² <https://zephyrnet.com/it/I-nuovi-membri-del-consiglio-di-amministrazione-di-exxonmobils-sono-una-buona-notizia-ma-non-sono-attivisti-per-il-clima/>

¹³ <https://www.ft.com/content/52645b30-c378-49e3-8609-4f537284889a>

Ma ci sono casi in cui il cambiamento è stato imposto addirittura dall'alto: per la prima volta il tribunale dell'Aia ha ordinato alla società petrolifera anglo-olandese Shell di ridurre le proprie emissioni in maniera più marcata rispetto a quanto promesso. Inoltre, la società è stata dichiarata colpevole del disastro ambientale negli anni 2000 nel delta del fiume Niger, e dovrà quindi risarcire la popolazione locale.

L'aspetto che più fa gioire gli ecologisti è però il riconoscimento di una corresponsabilità di Shell e non soltanto della sua sussidiaria in Nigeria. Una decisione che può fare giurisprudenza e aggiungere pressione sulle altre *major* del petrolio nelle loro attività all'estero.

Sembra quindi che piccoli passi avanti vengono fatti, segno che sia la popolazione, che i grandi attori dell'economia, si stanno dirigendo verso un modello capitalistico più responsabile. Ne è conferma anche il disinvestimento degli asset da parte di fondi pensione e investitori istituzionali nelle aziende a maggior impatto ambientale.

1.2 Il Movimento B Corp

1.2.1 Introduzione al movimento

La visione tradizionalista della corporate governance vede l'azienda come un'entità orientata unicamente al profitto, da realizzarsi all'interno del recinto descritto dalla legislazione (nazionale e internazionale) in cui l'impresa opera. Si tratta però di un approccio ormai quasi del tutto superato, in diverse forme e con diversi orientamenti talvolta distinti tra loro; già, infatti, l'idea stessa di *Corporate Social Responsibility* (CSR), largamente accettata, supera la teoria del "solo profitto". Seguendo le nuove tendenze in tema di investimenti sostenibili e SDGs, si è aperto un grande dibattito a livello comunitario e internazionale riguardo le modalità di affermazione di un nuovo modello di mercato e di impresa che non sono più centrati sul profitto ma che riescano ad equilibrare gli interessi degli azionisti e quelli degli stakeholder.

Le B Corp sono aziende for profit che insieme formano un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma di business più evoluto. Da aziende a singola finalità (il profitto) si trasformano in aziende a duplice finalità: profitto e impatto positivo su società e ambiente. La visione del movimento delle B Corp è di usare il business come forza positiva per creare una prosperità durevole e condivisa. Per questo è necessario che le aziende siano valutate in maniera completa, trasparente e rigorosa per i loro risultati complessivi, considerando non solo quelli economici ma anche gli impatti sulla società e sull'ambiente; inoltre è necessario che sia disponibile un nuovo modello giuridico che renda esplicita la loro doppia finalità. Il movimento delle B Corp nasce nel 2006 negli USA, quando alcuni imprenditori decidono che era indispensabile tentare di cambiare il modello dominante e di promuovere una radicale evoluzione del capitalismo come lo conosciamo oggi. Da allora, la non profit B Lab, con il sostegno di grandi fondazioni ha sviluppato il più robusto e diffuso protocollo di misura degli impatti al mondo, il B Impact Assesment (BIA). Il BIA è uno strumento di analisi per la valutazione della performance economica, sociale e ambientale dell'azienda. L'analisi consente di ottenere una valutazione numerica, compresa tra 0 e 200 punti, dell'impatto prodotto dall'impresa e delle aree di possibile miglioramento. Le aziende che superano il punteggio di 80/200, una volta certificata l'analisi attraverso una verifica da parte di B Lab, vengono premiate come *Certified B Corp*.

Oltre allo strumento di valutazione, B Lab ha promosso fin dal 2008 l'adozione di una forma giuridica ad *hoc* per riconoscere la duplice finalità: le Benefit Corporation. L'Italia è il primo

paese europeo e il primo Stato sovrano al mondo ad aver introdotto, dal gennaio 2016, l'equivalente delle Benefit Corporation, denominata Società Benefit. Questa forma legale rappresenta una modifica permanente del DNA dell'azienda e ne protegge la missione in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali¹⁴. Di seguito verrà presentata in maniera più dettagliata l'espansione di questo nuovo modello, soffermandosi ora per una maggiore chiarezza e comprensione per il lettore, sulle differenze tra i termini utilizzati. Verrà utilizzato il termine B Corp o Certified B Corporation per indicare la certificazione rilasciata da B Lab. Si parla invece di Benefit Corporation, e l'equivalente italiano Società Benefit, per indicare la forma giuridica approvata per legge nei paesi dove è stato inserito un certo iter. Quindi i due termini, benché simili e spesso complementari, rappresentano due concetti differenti. Dato che nel presente elaborato vengono affrontati entrambi, e anche in modo contemporaneo nei seguenti capitoli, ho ritenuto valido per semplici ragioni di scrittura, usare a volte un solo termine, ma che comprenda entrambi i concetti.

1.2.2 Il contributo di B Lab

La nascita del movimento B Corp è da attribuire a B Lab, organizzazione *non profit* fondata nel 2006 da tre imprenditori statunitensi, Andrew Kassoy, Bart Houlahan e Jay Coen Gilbert. Già amici da tempo, i tre pionieri del movimento vogliono portare un cambiamento nel mondo del business. Prima di B Lab, Jay Coen Gilbert e Bart Houlahan sono stati cofondatori e presidenti di AND1, un'azienda di calzature e abbigliamento da basket da 250 milioni di dollari, mentre Andrew Kassoy ha fatto carriera come investitore di *private equity*.

Il pensiero è di portare le aziende ad un cambio di paradigma, passando da un modello estrattivo, dove le imprese estraggono risorse dal pianeta, ad un modello rigenerativo, cioè aziende che si impegnano a ridare più risorse di quante ne siano necessarie per produrre i propri prodotti o servizi. Dopo molte ipotesi sul ruolo che B Lab avrebbe avuto all'interno della società, i tre vogliono raccogliere il parere di diversi imprenditori, investitori, giuristi e leader di pensiero. Vengono infatti organizzati tavoli di lavoro con esperti in diverse discipline che vanno oltre l'analisi economica. Dalle tendenze individuate, due componenti sono state ritenute fondamentali: il primo consiste nella necessità di un quadro normativo

¹⁴ Dyer J., Godfery P., Jensen R., Bryce D., Pastore A., Strategic Management, ISEDI (2018)

che permetta alle aziende di avere una regolamentazione chiara e a supporto della loro mission e dei loro valori originali; il secondo è l'esigenza di standard di riferimento attendibili che aiutino a contraddistinguere queste tipologie di imprese in un mercato affollato, nel quale apparentemente ciascun attore pretende di autodefinirsi una "buona" azienda.

La non profit B Lab individua quindi tre obiettivi principali da perseguire:

- *community*: costruire una comunità di B Corp certificate che espandano legalmente le loro responsabilità aziendali per includere la considerazione dei diversi interessi degli stakeholder;
- *accountability*: diffondere l'utilizzo di uno standard di valutazione (*B Impact Assessment*) e creare un sistema di valutazione degli investimenti per aiutare a guidare gli investitori istituzionali verso la classe emergente degli "investimenti a impatto".
- *policymaking*: promuovere nuove forme giuridiche per aziende for profit necessarie per creare una nuova forma aziendale chiamata Benefit Corporation¹⁵.

Definiti i punti chiave da seguire, A. Kassoy, B. Houlahan e J. Coen Gilbert iniziano a lavorare ad un modello di misurazione dell'impatto delle aziende.

Nel settembre 2006 definiscono la struttura del "B Impact Assessment", un rigoroso sistema di misurazione degli impatti ambientali, sociali ed economici delle imprese. In particolare, lo scopo di questo questionario è quello di offrire uno strumento alle imprese per misurare il loro grado di attenzione a determinate tematiche tra cui quelle sociali e ambientali. Ottenendo dal questionario un punteggio superiore a quello limite fissato da B Lab, l'impresa che ha compilato il questionario può ottenere la certificazione "Certified B Corp". Nel 2007 viene attivato il sito www.bcorporation.net. Inoltre, tramite numerosi dialoghi con le istituzioni, si inizia a proporre agli ordinamenti degli stati americani, in primis California e Philadelphia, la proposta di legge di questa nuova tipologia di impresa. In questi anni iniziano il percorso di certificazione diverse aziende, tra cui la famosa Patagonia.

Finalmente nel 2010 lo Stato del Maryland approva la legge delle Benefit Corporation nell'ordinamento giuridico e questo forse è l'inizio della crescita esponenziale che accompagna le B Corp e le Benefit Corporation fino ad oggi.

La comunità delle aziende certificate cresce, e viene coniato il motto delle B Corp "*using business as a force for good*" – usare il business come forza positiva – che incarna i valori del movimento, colonne portanti del cambio di paradigma del business.

¹⁵ Marquis, Christopher, Andrew David Klaber, and Bobbi Thomason. "B Lab: Building a New Sector of the Economy." Harvard Business School Case 411-047, September 2010. (Revised September 2011.)

B Lab ha reso disponibile a partire dal 2012 la piattaforma “*B Analytics*”, per incentivare gli investitori a raccogliere e confrontare i dati sugli impatti derivanti dal B Impact Assessment. Nel 2014 la comunità delle B Corp ha lanciato una campagna, chiamata “*B the change*”, una piattaforma destinata a raccogliere le voci di persone che usano il business come una forza per il bene per informare e ispirare un cambiamento globale nel business tramite *storytelling*, amplificando le voci di imprenditori, manager e investitori¹⁶.

Recente è la partnership tra B Lab e UNGC (United Nations Global Compact) che ha portato allo sviluppo dello strumento *SDG Action Manager*, il primo riferimento gratuito, accessibile e univoco per misurare il contributo del business verso i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L’*SDG Action Manager* riunisce il B Impact Assessment di B Lab, i Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite e gli *SDG*, per consentire un’azione aziendale significativa attraverso l’autovalutazione dinamica, il *benchmarking* e il miglioramento. È formato dal lavoro e dal feedback di una serie di stakeholder, tra cui esperti di sostenibilità aziendale, società civile, ONU e mondo accademico, ed è ispirato dalle aziende partecipanti al Global Compact delle Nazioni Unite e dalla comunità Certified B Corp. Il lancio dell’innovativo *tool* si è tenuto a gennaio 2020, ai blocchi di partenza della *decade of action*, ed è stato subito accolto con entusiasmo dalle aziende di tutto il mondo, registrando, dopo appena 12 mesi, più di 13.000 utenti iscritti, in oltre 160 Paesi.

¹⁶ <https://bthechange.com>



Figura 2: SDG Action Manager,
Fonte: <https://www.unglobalcompact.org>

Il grande valore aggiunto di SDG Action Manager è quello di mostrare alle aziende su quali dei 17 goal hanno maggiore possibilità di contribuire, alla luce del settore in cui operano, del contesto geografico e della grandezza dell'organizzazione, consentendo così di massimizzare i propri sforzi ed energie verso target coerenti con il business model. Focalizzare l'attenzione e fissare obiettivi concreti sono allora le parole chiave di questo strumento che consente alle aziende di valorizzare la loro forza trainante nella costruzione di un futuro di prosperità, per tutte le persone¹⁷.

L'attività di policymaking intende creare un modello societario che possa rispondere a tutti i requisiti necessari all'istituzione formale di una società "for benefit", appartenente alla cosiddetta "terza via" fra il "for profit" e il "non profit". L'attività di promozione di nuove forme giuridiche guidata da B Lab ha contribuito all'introduzione in Italia, nel gennaio 2016, della legge sulle Società Benefit, l'equivalente della Benefit Corporation presente in 38 Stati USA, Colombia, Francia, Porto Rico, Ecuador, Canada, Perù e Rwanda¹⁸.

¹⁷ Relazione Interdipendenza Nativa 2020, <https://nativallab.com/cms/wp-content/uploads/2021/08/Relazione-Interdipendenza-Nativa-2020.pdf>

¹⁸ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

1.2.3 La certificazione B Corp

La certificazione B Corp o Certified B Corporation, promossa dall'ente non profit B Lab, verifica e assicura che un'azienda operi secondo i più alti standard di performance sociale e ambientale.

La "B" sta per beneficio (o benefit), e certifica le aziende che volontariamente soddisfano i più elevati standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità. L'obiettivo del movimento è di creare valore per la società, un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente, non solo per gli attori tradizionali come gli azionisti. Sono aziende for profit a tutti gli effetti, ma la creazione di valore condiviso verso tutti gli stakeholder è parte integrante del loro modello di business.

Il movimento B Corp è stato creato negli Stati Uniti nel 2006 da B Lab per incoraggiare lo sviluppo di imprese più etiche e attente ai temi sociali e ambientali, temi sempre più importanti nella società odierna. Assumendo la certificazione B Corp, le imprese si impegnano a dare al proprio impatto sugli stakeholders lo stesso rigore che danno ai propri ritorni finanziari, sottolineando la necessità per le organizzazioni di cambiare prospettiva verso un duplice fine.

Un'azienda che vuole la certificazione deve affrontare un iter che include un rigoroso processo di misurazione e di analisi del profilo di sostenibilità dell'azienda da parte di B Lab tramite uno strumento gratuito e accessibile a tutti, il B Impact Assessment (BIA), al termine del quale, se rispettati gli altissimi standard richiesti dall'ente, si potrà effettivamente diventare B Corp. Il BIA verrà approfondito meglio nel prossimo paragrafo.

Nel dettaglio un'azienda per ricevere la certificazione B Corp deve adempiere tre passi:

1. Iscrivere sul sito bimpactassessment.net ed effettuare l'autovalutazione delle proprie *performance* compilando il questionario. Questo è composto da cinque aree interconnesse tra loro, quali governance, lavoratori, comunità, ambiente, clienti. In base alle risposte fornite si ottiene un punteggio su una scala da 0 a 200. Per poter essere certificati bisogna raggiungere il punteggio minimo di 80 punti. La valutazione della propria azienda è fatta su misura, in base alla dimensione della stessa, il settore in cui opera, il numero di lavoratori.

In questa fase è altresì importante coinvolgere e avere il supporto delle persone dentro e intorno all'azienda, in quanto daranno un contributo fondamentale nel capire come rispondere a determinate domande.

Importante nel punteggio è avere a disposizione dati e metriche dell'azienda, come l'uso dell'energia, l'eventuale attrito tra dipendenti o la produzione di rifiuti. Uno dei modi migliori per migliorare il punteggio è quello di adottare un approccio strategico verso il monitoraggio delle metriche di impatto e degli indicatori di prestazione chiave interni, che daranno una chiara immagine dei punti di forza e quelli dove si può migliorare. Va sottolineato che l'utilizzo di tale strumento di misurazione è utilizzato da un grande numero di aziende per fare l'auto-analisi della propria impresa, senza per forza chiedere la certificazione.

2. Se dopo aver misurato le performance aziendali si ottiene un punteggio di almeno 80 su 200 punti, si procede alla validazione del punteggio con B Lab, l'unico ente certificatore per le B Corp. Le aziende che procedono alla verifica devono fornire informazioni e/o documenti di supporto a delle domande selezionate relative alle operazioni dell'azienda, facendo anche una chiamata di revisione con un analista. Superato questo screening, l'azienda può diventare Certified B Corp.
3. L'ultimo passaggio consiste nel sottoscrivere la dichiarazione di interdipendenza e i termini contrattuali. La dichiarazione contiene i valori e gli intenti del movimento, il concetto di business come forza positiva, e l'intento delle aziende stesse di essere attori del cambiamento. Una volta firmata la dichiarazione si è ufficialmente una B Corp e si entra a far parte di una comunità di aziende che hanno uno scopo più alto e creano un beneficio per tutti i portatori d'interesse.



*Figura 3: Marchio internazionale che certifica le B Corp;
Fonte: bcorporation.net*

Il logo “Certified B Corporation” è un marchio registrato che può essere utilizzato solo dalle aziende B Corp certificate che hanno un punteggio ≥ 80 punti su 200, misurati attraverso il B Impact Assessment e verificati da B Lab. Questo può essere esposto sui documenti dell’azienda, sui prodotti e sul sito aziendale.

I termini contrattuali firmati insieme alla dichiarazione di interdipendenza prevedono degli obblighi per le aziende, ovvero produrre annualmente una relazione, relazione di interdipendenza, nella quale indicare l’impatto esterno delle proprie attività e gli obiettivi che si intendono perseguire in futuro, nonché il pagamento annuale di una tassa in base al fatturato prodotto dall’azienda. L’ammontare della tassa è stato aggiornato nell’aprile 2021, e prevede un range che va da 1000€ per le aziende che fatturano tra 0-149,999€ fino a massimo 50.000€ per aziende che fatturano più di 1 miliardo di euro annui.

È una certificazione unica nel suo genere, perchè non valuta specifici aspetti di un prodotto o servizio (che è il modo in cui di solito funzionano le certificazioni) ma misura l’intera performance sociale e ambientale di un’azienda: le operazioni e il modello di business dell’azienda, la trasparenza, l’etica, il trattamento dei lavoratori, inclusione, la relazione con la comunità, l’impatto sull’ambiente e sui clienti¹⁹. Obiettivo delle B Corp è diffondere un paradigma più evoluto di business e innescare una competizione positiva, in modo tale che tutte le aziende siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro:

¹⁹ <https://www.thegoodintown.it/b-corp-cosa-sono-e-perche-ti-puoi-fidare/>

Dalla figura si può notare una diffusione capillare che esclude, solo per ora, ancora poche regioni italiane. La concentrazione maggiore di B Corp si ha nel Nord Italia con 93 aziende, ma in tutta la penisola numerose aziende si stanno misurando e chiedendo la verifica per certificarsi.

Le aziende italiane che hanno ottenuto la certificazione hanno apportato molti nuovi modelli e settori al movimento delle B Corp, dimostrando come sia possibile un'economia rigenerativa anche in campi apparentemente lontani dalla sostenibilità. In una sezione speciale del Corriere della Sera, intitolata Buone Notizie, dedicata per il numero di aprile 2021 alle B Corp e Società Benefit, il co-fondatore di Nativa Eric Ezechieli spiega: «L'effetto non è solo per l'azienda - aggiunge Ezechieli -, ma per il mercato. Perché in questo modo si ridefiniscono le regole del gioco: quando un'impresa arriva agli standard di eccellenza fissa una nuova asticella e dimostra che è possibile ottenere una performance a quel livello. Tutte le B Corp sono anche Società Benefit secondo la legge introdotta in Italia dal 2016, ma non vale il contrario. Ottenere la certificazione è uno step in più. Le Società Benefit come definite dalla legge italiana vanno nella direzione giusta in quanto si impegnano a misurarsi, ma non hanno standard così stringenti da soddisfare».

Nemmeno l'anno dell'esplosione della pandemia da Covid, ha fermato il movimento delle B Corp: il 2020 è stato quello con il più alto numero di certificazioni della storia del nostro Paese, con 28 aziende che l'hanno ottenuta. E nel 2021 se ne stanno unendo molte altre fra le quali Florim, ACBC e Illy, che sono entrate nel movimento di cui fanno parte anche Chiesi, Danone, Aboca, Save The Duck, Davines, Reda, Lombard Odier. «È un insieme molto eterogeneo - spiega ancora Ezechieli - che spazia dai servizi alla produzione, dall'alimentare alla meccanica o al tessile. Sono tutte eccellenze italiane e al momento c'è una forte concentrazione al centro-nord, ma sta crescendo l'interesse anche al sud che è pieno di aziende dalla grande potenzialità²⁰».

Settori storici della tradizione italiana trovano la via per continuare a minimizzare il proprio impatto ambientale e misurare le proprie performance.

Un esempio è Florim, azienda italiana del distretto ceramico di Sassuolo con un fatturato di 380 milioni di euro nel 2020, certificata B Corp nell'anno della pandemia. Un traguardo ottenuto attraverso un piano di investimenti senza pause che parte dall'autonomia energetica (anche attraverso i tetti fotovoltaici sulle sue fabbriche) e finisce con il riciclo degli scarti nel suo ciclo di produzione, con prodotti che accolgono fino al 70 per cento di materiale riciclato.

²⁰ <https://www.corriere.it/buone-notizie>

“Ritengo sinceramente che oggi sia possibile continuare a produrre profitto in modo coerente nel tempo solo se le società operano in modo responsabile e trasparente nei confronti di persone, territorio e ambiente, per generare un impatto positivo a livello globale; diversamente il mercato tenderà ad espellerle²¹”. (Claudio Lucchese, Presidente Florim)

Nel mondo, le aziende che si occupano di cibo e bevande con una certificazione B Corp sono oltre 400. Di queste, quattordici sono italiane, tra cui grandi marchi come Fratelli Carli, Panino Giusto e illycaffè, che ha da poco ottenuto il riconoscimento. Fratelli Carli nel 2014 è stata la prima realtà produttiva italiana certificata B Corp ed ancora tra le principali in Europa. Giunta ormai alla quarta generazione, la famiglia Carli ha saputo far crescere l'azienda secondo i valori di serietà, competenza, innovazione e passione, così come il rispetto per la natura e l'ecosistema, il territorio e l'uomo, la diffusione della cultura mediterranea da sempre legata all'olivo e all'olio. L'azienda oggi conta circa 350 dipendenti, un parco clienti di circa un milione di unità, di cui 600 mila in Italia e 400 mila tra Francia, Austria, Germania, Svizzera e Stati Uniti, per un fatturato di oltre 140 milioni di euro²².

Nel 2014, l'impegno verso le tematiche di sostenibilità, perseguito anno dopo anno, ha portato Fratelli Carli alla certificazione, con un punteggio BIA iniziale di 90, migliorato nel 2016 a 97, poi fino a 98 nel 2020.

"Nel 2014 siamo stati la prima azienda produttiva italiana a diventare una B Corporation. Un'impresa che crede nella possibilità di costruire un futuro migliore per le persone e per il pianeta. Una scelta che nasce dalla nostra storia: un percorso lungo un secolo che ha radici profonde. Su queste solide basi abbiamo dato vita a un progetto concreto con un obiettivo importante: contribuire ad una nuova idea di progresso ispirato alla condivisione del benessere e al rispetto dell'ambiente²³." (Claudia Carli, Brand Marketing Manager).

²¹ <https://unlockthechange.it/scopri-le-b-corp/>

²² <https://www.thegoodintown.it>

²³ <https://www.oliocarli.it/sostenibilita/progresso-responsabile.html>

1.2.4 Il B Impact Assessment

Il Benefit Impact Assessment o BIA è un benchmark sviluppato dall'ente non profit B Lab. Questo strumento permette di valutare, in modo quantitativo e rigoroso, l'impatto sociale ed ambientale generato da un'azienda. Il BIA viene messo a disposizione gratuitamente tramite una piattaforma online, all'interno della quale è richiesto all'azienda di fornire informazioni di tipo qualitativo e quantitativo con un apposito questionario.

Lo strumento si adatta all'azienda durante il percorso di analisi, in quanto utilizza un questionario composto da diverse centinaia di domande cui si accede a seconda delle risposte fornite. Proprio per questa adattabilità, ciascuna delle cinque aree di cui il BIA si compone (Governance, Ambiente, Comunità, Persone, Clienti) presenta un punteggio massimo differente dalle altre e che varia a seconda del settore di appartenenza dell'azienda. I quesiti restituiscono un punteggio complessivo su una scala che va da 0 a 200. Una volta completata l'analisi, le aziende che superano gli 80 punti possono scegliere di ottenere la certificazione B Corp. Questa soglia rappresenta il punto di pareggio tra quanto l'azienda prende dalla società e dall'ambiente rispetto a quanto restituisce, passando da un modello puramente estrattivo a uno rigenerativo.

Le cinque aree in cui si suddivide il questionario sono:

- **governance:** l'area in cui si misura la mission generale dell'azienda, l'importanza dell'etica e della trasparenza aziendale, lo stakeholder engagement, ma anche la capacità di integrare le scelte di business con valutazioni di impatto sociale e ambientale;
- **persone:** include il tema del pagamento di un salario dignitoso, l'ascolto del parere dei lavoratori e l'importanza del programma di bonus di un'azienda nello spirito di distribuzione del successo finanziario con i dipendenti; si misura quindi il contributo dell'azienda sul benessere dei propri lavoratori, sia dipendenti che collaboratori, guardando i compensi, i benefit e le possibilità di formazione e crescita personale;
- **comunità:** l'area in cui si misura l'impegno dell'azienda verso la comunità di riferimento. Comprende domande su diversità e inclusione, su servizi e investimenti per la comunità, sull'impatto che l'azienda riesce a generare attraverso la propria catena di fornitura;
- **ambiente:** si misura la gestione ambientale complessiva. Dall'efficienza energetica degli edifici e dei magazzini, all'utilizzo delle risorse e i consumi alle emissioni;

- clienti: l'area che misura l'impatto dei prodotti e servizi sui clienti finali²⁴.

Dopo essersi auto valutata dunque, l'azienda può chiedere a B Lab di verificare il punteggio, operazione che richiede un'analisi e verifica documentale o sul campo di tutte le pratiche e i risultati conseguiti dall'azienda. Superato questo screening, l'azienda può diventare Certified B Corp. Il BIA è attualmente disponibile in varie lingue, incluso l'italiano, e adattato alle caratteristiche del nostro sistema economico e sociale nelle sue oltre 150 versioni, che riflettono le specificità di diversi settori, dimensioni e tipologie di business. Attualmente è usato da più di 150.000 aziende nel mondo, in quanto tale è riconosciuto come lo strumento di misurazione di impatto più affidabile e utilizzato al mondo. Solo una piccola parte delle aziende che si misurano, circa il 5%, riescono a raggiungere la soglia degli 80 punti, la maggior parte delle imprese che si sottopongono al BIA per la prima volta ottengono un punteggio compreso tra 40 e 60.

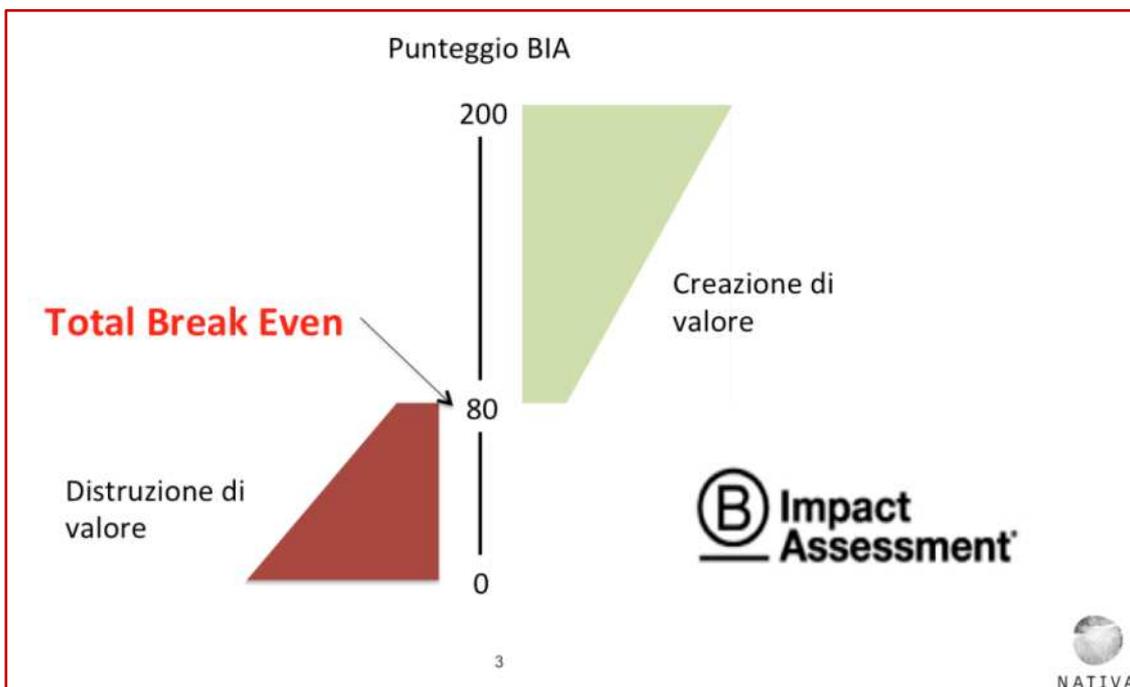


Figura 5: B Impact Assessment;
Fonte: nativalab.com

²⁴ <https://www.intesa.it/come-e-perche-diventare-una-b-corp/>

Dal B Impact Assessment si ottengono tre output:

- un punteggio, che va da 0 a 200 punti: a 80 punti si raggiunge il total break even, ossia il punto in cui un'azienda di tipo "estrattivo" – che assorbe più risorse del valore che restituisce – da un'azienda di tipo "rigenerativo" – che genera più valore rispetto a quanto assorbe;
- un profilo di impatto: una rappresentazione grafica dell'impatto positivo sulle varie aree misurate dal BIA, importante per capire in quale area l'azienda è già in grado di generare valore e in quali invece si possono trovare aree di miglioramento.
- una misurazione del contributo rispetto agli SDG (Sustainable Development Goals), obiettivi stabiliti dall'ONU da raggiungere entro il 2030, servizio incrementato con l'introduzione del SDG Action Manager²⁵.

Lo Standards Advisory Council (SAC) è responsabile della creazione e supervisione del B Impact Assessment. È un comitato indipendente di 20-22 membri, ognuno dei quali con competenze specifiche per quanto riguarda i diversi portatori di interesse in contatto con le aziende e i settori interessati dall'analisi. L'Assessment viene aggiornato ogni tre anni per accogliere pratiche nuove e innovative, per rispondere al feedback dei suoi utenti e per valutare più accuratamente l'impatto di tutti i tipi di imprese. Inoltre, B Lab ha gruppi consultivi regionali il cui mandato è quello di approfondire l'impegno degli esperti regionali nel migliorare gli standard della valutazione d'impatto. Attualmente, la non profit ha gruppi consultivi in America Latina, Africa orientale, Australia e Regno Unito che forniscono un feedback costruttivo e raccomandazioni a B Lab e al SAC su questioni specifiche regionali²⁶. Il continuo aggiornamento del questionario ha portato a gennaio del 2019 all'inserimento della versione 6, più coerente, allineato ai risultati, e articolato in modo più chiaro su come si comporta un'azienda.

Il B Impact Assessment viene a volte confuso con altri sistemi di reporting o i framework di definizione che descrivono in dettaglio come un'azienda dovrebbe raccogliere i dati di impatto, esempio le emissioni di carbonio, ma non forniscono necessariamente un giudizio su quanto sia significativo l'impatto di quell'azienda. Ad esempio, il Global Reporting Initiative (GRI) è una piattaforma che definisce gli standard e le guidelines per misurare i livelli di inquinamento, in modo che tutti i report in futuro possano essere facilmente confrontabili tra loro. Sistemi come il GRI sono parte integrante del questionario BIA, ma in aggiunta quest'ultimo valuta se l'azienda ha aumentato o

²⁵ <https://www.intesa.it/come-e-perche-diventare-una-b-corp/>

²⁶ <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/top-10#who-develops-the-standards>

diminuito le sue emissioni, perché questa informazione aiuta un numero crescente di consumatori, investitori e istituzioni che vogliono sostenere le aziende che hanno comportamenti meritevoli.

1.3 La Società Benefit

1.3.1 Le Benefit Corporation in USA

Negli ultimi anni si è sviluppato un ampio dibattito a livello comunitario e internazionale su come affermare una nuova concezione di business, in cui il progresso sociale sia integrato nel processo di sviluppo economico delle imprese. Questo dibattito muove dall'intuizione per cui temperare la logica del profitto, bilanciando l'interesse dei soci con quello degli altri stakeholders, non costituisce un vincolo per le imprese, ma un'opportunità di differenziazione e crescita. Ogni impresa, nell'esercizio della propria attività, produce un impatto sul territorio in cui opera, sull'ambiente, sulla società in generale. Allo stesso tempo le scelte strategiche di un'impresa sono influenzate dal contesto socio-ambientale di riferimento. Questa interdipendenza mette in luce come operare con maggiore attenzione per interessi diversi rispetto a quello esclusivo dei soci, possa consentire all'impresa di acquisire efficienza, aumentare la produttività ed espandere i mercati.

La visione sopracitata non è sempre condivisibile da tutti gli attori dell'economia, e le società che sostengono il perseguimento di benefici sociali o migliori condizioni per i propri lavoratori possono condizionare la fiducia dei propri azionisti.

Negli Stati Uniti si è reso necessario un intervento legislativo per autorizzare il perseguimento di interessi altri rispetto allo shareholder value a seguito di alcuni celebri casi giudiziari. Le Corti hanno bocciato iniziative imprenditoriali realizzate tramite corporation tradizionali che perseguivano scopi differenti dal *profit of the stockholders*.

Henry Ford, celebre industriale, nel 1916 decise di impiegare i profitti della società per assumere nuovi dipendenti pagando loro salari più elevati di quelli sul mercato. Non tutti i soci della Ford Motor Co. furono d'accordo. La deliberazione relativa alla non distribuzione degli utili è stata impugnata e la Corte Suprema del Michigan ha dato ragione agli attori, ribadendo il saldo principio lucrativo della corporation.

Nel 2010 la Corte del Delaware ha espresso analoghe conclusioni relativamente alla *Craigslist Corporation*, società statunitense che offre servizi web di annunci convenienti di vendita di articoli, servizi alla comunità, concerti, curriculum e forum di discussione. La questione verteva sulla legittimità della scelta degli amministratori di privilegiare l'attività no profit rispetto al perseguimento della massimizzazione dell'utile. Uno dei soci dell'azienda, eBay, ha intentato causa contro i due soci fondatori accusati di perseguire più l'interesse della comunità che quello del profitto degli azionisti.

Grazie al lavoro di B Lab è stato introdotto un modello per le Benefit Corporation (Modello B-Lab), che è stato regolato nel 2010 dallo Stato del Maryland (Senate Bill n. 690 del 13 aprile 2010, entrato in vigore il 1 ottobre 2010) e successivamente da altri Stati tra cui il Delaware (Marconi, Traversa, 2020).

Per permettere la diffusione a larga scala la non profit statunitense ha elaborato il *Model Benefit Corporation Legislation* (MBCL), che stabilisce:

- uno scopo generale di “beneficio pubblico” obbligatorio, o uno scopo vincolante a cui si sommano altri scopi in via opzionale. Il concetto di beneficio pubblico generale richiede la considerazione di tutti gli effetti dell'impresa sulla società e sull'ambiente.;
- l'adozione dello *status* di *benefit corporation* mediante consenso di almeno due terzi degli azionisti presenti nell'Assemblea;
- uso obbligatorio di uno standard di valutazione esterno che sia comprensibile, indipendente, affidabile e trasparente;
- la considerazione obbligatoria nelle decisioni, da parte del management, di tutti gli *stakeholder*, che il modello suddivide in sette gruppi: azionisti, dipendenti, clienti, comunità e società, ambiente locale e globale, interessi di breve e lungo termine della società e capacità di raggiungere l'obiettivo generale o gli obiettivi specifici di beneficio comune;
- la pubblicazione obbligatoria di un *benefit report* annuale²⁷.

Con la Benefit Corporation il sistema giuridico identifica, come forma organizzativa, l'impresa che integra la propria attività di lucro con uno o più obiettivi sociali e/o ambientali di cui intende farsi carico. Le Benefit Corporation, dunque, sono aziende che svolgono attività di business con modalità innovative perché volontariamente, accanto all'obiettivo di massimizzazione del profitto, hanno come scopo la creazione di un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Per questo assumono formalmente obblighi di trasparenza e responsabilità verso tutti gli stakeholder: soci, dipendenti, fornitori, cittadini e tutte le categorie che possano essere impattate dall'attività aziendale.

Grazie a questo obiettivo formalmente dichiarato, le Benefit Corporation si affiancano come terza via:

- alle imprese che incorporano strategicamente i principi di responsabilità sociale, dove il fine principale rimane comunque quello economico, ancorché integrato e

²⁷ <https://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>

affiancato da politiche di impegno verso la società dove, anche nelle esperienze meglio riuscite, non sparisce mai del tutto il sottofondo compensativo implicito nel modello (“l’impresa toglie, l’impresa restituisce”);

- alle organizzazioni non profit dove la prevalenza dell’impatto sociale mette in secondo piano il principio della sostenibilità economica.

La Benefit Corporation è significativamente diversa da entrambe le forme profit e non profit. L’attenzione alla società, l’ambiente e il tornaconto economico vengono visti come tre elementi imprescindibilmente interconnessi e incardinati nei processi decisionali strategici, a partire dalla social accountability e dalla trasparenza come strumenti di orientamento dei comportamenti e di raggiungimento delle performances.

Lo scopo di una Benefit Corporation è creare un vantaggio pubblico, inteso come impatto materiale positivo sulla comunità e sull’ambiente. Alla direzione e al management viene richiesto di considerare l’impatto delle decisioni non solo sugli shareholders (sui condivisori di interessi) ma soprattutto sulla società e sull’ambiente. Il fenomeno, di origine statunitense, sta riscontrando grande interesse anche in Italia e lo sforzo per creare questa nuova categoria di imprese è la manifestazione di una visione evoluta da parte del mondo imprenditoriale.

Sebbene l’idea di un capitalismo basato su pratiche sostenibili e socialmente consapevole non sia nuova, quello che è nuovo è che le istituzioni comincino a riflettere seriamente sul tema e a dotarsi degli strumenti per costruire un tessuto normativo che ne comprenda la portata innovativa e le conseguenze per la comunità.

“We have a legal responsibility to take into account the interests of workers, the community and the environment as well as shareholders”.

“Abbiamo la formale responsabilità di soddisfare i bisogni dei nostri collaboratori, della comunità e dell’ambiente allo stesso modo di quelli della proprietà”, così dichiara Patagonia, Certified B Corp e Benefit Corporation dal gennaio 2012, nel proprio Statuto.

L’attività di promozione di nuove forme giuridiche guidata da B Lab ha contribuito all’introduzione in Italia, nel gennaio 2016, della legge sulle Società Benefit, l’equivalente della Benefit Corporation presente in 38 Stati USA, Colombia, Francia, Porto Rico, Ecuador, Canada, Perù e Rwanda, ed altri 8 stati hanno promosso un testo in via di approvazione.

1.3.2 La diffusione della Società Benefit in Italia

Con la legge 28.12.2015 n. 208, Commi 376-384 pubblicata in Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di Stabilità 2016), Gazzetta Uff. 30 dicembre 2015, n. 302, S.O., l'Italia è diventato il primo Stato al mondo fuori dagli USA a introdurre la Società Benefit, l'equivalente della Benefit Corporation.

Si tratta di una novità positiva che colloca l'Italia in una posizione di avanguardia nel dibattito europeo sull'integrazione di finalità sociali nel modello di business delle imprese²⁸. La nuova disciplina incide sul modello economico e imprenditoriale tipico delle società – rappresentato dalla finalità di creare valore nell'interesse esclusivo dei soci – attribuendo legittimità e certezza giuridica a un nuovo modo di fare impresa, che coniuga la necessità di perseguire risultati economici con quella di soddisfare interessi diversi rispetto a quelli dei soci, attraverso un impiego responsabile e sostenibile delle risorse necessarie allo svolgimento del processo produttivo.

A tal fine la legge non crea un nuovo tipo societario, potendo la società benefit assumere la veste giuridica di una qualsiasi società prevista dal codice civile (società di persone, società di capitali, cooperative e imprese sociali), ma delinea un quadro normativo in cui la duplice finalità del profitto e del beneficio comune si declina nell'oggetto sociale, nella governance dell'impresa e nell'enforcement.

La legge italiana segue lo schema delineato dal *Model Benefit Corporation Legislation* (MBCL) descritto sopra. Analizzando i commi dal 376 al 384 possiamo individuare le caratteristiche del modello di società disponibile con la Legge di Stabilità 2016.

Nel primo comma viene promossa la costituzione e diffusione delle società benefit nonché il perseguimento di una o più finalità di beneficio comune operando in modo responsabile e trasparente nei confronti degli stakeholders.

Le finalità di cui sopra vanno specificate nell'oggetto sociale dell'impresa, bilanciando l'interesse dei soci con le finalità di beneficio perseguite. Sempre nell'oggetto sociale vanno indicate le finalità di beneficio comune perseguite, a tal fine è prevista la modifica del contratto sociale o dello statuto. La società benefit può usare la denominazione di "Società Benefit" o abbreviato "SB" nei titoli emessi e nella documentazione. Nel perseguimento dei fini indicati nello statuto la società deve indicare un responsabile a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità.

Il comma 378 specifica i nuovi termini legati alla società benefit:

²⁸ www.societabenefit.net/wp-content/uAssonime-Benefit-Corporation.pdf

- a) «beneficio comune»: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376;
- b) «altri portatori di interesse»: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al comma 376, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile;
- c) «standard di valutazione esterno»: modalità e criteri che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla società benefit in termini di beneficio comune. Questo dovrà essere esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società, indipendente e trasparente;
- d) «aree di valutazione»: ambiti settoriali che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune. La valutazione dell'impatto deve comprendere le aree di analisi in merito a governo d'impresa, lavoratori, ambiente, altri portatori di interesse ²⁹.

Nel comma 381 viene specificato che l'inosservanza degli obblighi presenti nell'oggetto sociale può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto, e in quanto tali si applica quanto disposto dal Codice Civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.

La questione centrale che si pone è, dunque, come debba realizzarsi tale bilanciamento.

Nel nostro codice troviamo negli articoli 2497 e ss il principio di una gestione orientata al prudente equilibrio di più interessi. A tal fine i citati articoli impongono agli amministratori della società l'obbligo di valutare in un'ottica di vantaggi compensativi la legittimità delle direttive impartite. Tali criteri possono essere utilizzati come parametro di riferimento, sia per guidare l'operato degli amministratori della benefit, sia per valutarne la correttezza. Trattandosi infine di società che per espressa disposizione normativa devono operare con un livello di trasparenza rafforzato appare ragionevole ritenere che gli amministratori diano conto nell'adozione delle loro decisioni di come abbiano attuato il bilanciamento degli interessi e delle ragioni che in determinate circostanze abbiano indotto ad attribuire priorità all'uno rispetto che all'altro³⁰.

Le caratteristiche della relazione annuale redatta dalle società e depositata insieme al bilancio vengono descritte nei commi 382-383.

²⁹ <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00934858.pdf>

³⁰ <https://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>

La società benefit redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:

- a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
- b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge;
- c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

Tali disposizioni hanno lo scopo di rafforzare la trasparenza con cui l'impresa opera per la realizzazione degli obiettivi indicati nello statuto. Si tratta, dunque di una relazione con la quale gli amministratori riferiscono ai soci sulle specifiche attività poste in essere per il perseguimento del beneficio comune, sulle modalità con cui hanno operato il bilanciamento tra gli interessi dei soci e quelli degli altri stakeholders, sulle ragioni per cui abbiano attribuito preferenza all'uno piuttosto che all'altro in determinate circostanze; sui livelli di performance ambientale e sociale realizzati, nonché sulle linee programmatiche di sviluppo futuro.

Da uno studio³¹ condotto dal Network Italiano per il Business Reporting (NIBR) del 2018 riguardante le relazioni di impatto delle società benefit risulta come la maggior parte del campione studiato usa come standard di riferimento (di cui al comma 382) il B Impact Assessment come metodo di valutazione dell'impatto e in numero ridotto il GRI (Global Reporting Initiative) e il GRIIS. Dallo studio risulta che circa il 45% delle aziende rispondenti al questionario sottoposto misurano gli impatti perseguiti con rilevazioni mensili o semestrali, con l'utilizzo di KPI specifici. Tuttavia, a questo dato si contrappone quanto rilevato presso altre società (55,56%) che non hanno provveduto all'introduzione di un modello di rendicontazione per ragioni di svariata natura, tra cui, secondo le loro dichiarazioni, le ridotte dimensioni organizzative, la complessità attuativa del processo di rendicontazione o perché il processo di attuazione è stato rinviato ad una futura implementazione. Questi risultati si riflettono sulla relazione stessa. La comprensione e la chiarezza dei contenuti da inserire nelle relazioni annuali di impatto non sempre trovano coerenza e omogeneità nella redazione di tali relazioni: difatti, un aspetto critico è quello di considerare la predisposizione di un set di informazioni che faccia fronte alla carenza di

³¹ <https://www.saracirone.com/wp-content/uploads>

linee guida o schemi maggiormente dettagliati capaci di sostenere le Società Benefit nel redigere il proprio specifico report annuale. Infatti, è stato riscontrato come in alcuni casi la relazione viene fornita con una struttura schematica e dettagliata degli obiettivi perseguiti e i risultati raggiunti, nonché dei fattori che ne hanno influenzato il mancato raggiungimento di questi. In altri casi invece la relazione viene presentata in forma di lettera, con la mancanza di dati specifici, come la mancata evidenziazione degli effetti positivi prodotti.

L'ultimo comma, infine, il 384 applica le norme in materia di pubblicità ingannevole per le società benefit che non perseguano le finalità di beneficio comune, lasciando all'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM) il compito di vigilare su tali obblighi.

Il nostro Paese rappresenta il "laboratorio" più avanzato al mondo per lo sviluppo di un modello di impresa sostenibile, responsabile e trasparente, indispensabile per affrontare le sfide del XXI secolo con un nuovo business rigenerativo.

"Il settore dell'economia con la forza di trasformare il corso del capitalismo". Sono le parole che già nel 2011 utilizzava la Harvard Business Review per descrivere il movimento globale delle Benefit Corporation. E questo in virtù della straordinaria capacità di queste imprese di perseguire una duplice finalità: il profitto e l'impatto positivo sulla società e sull'ambiente. L'Italia si dimostra una delle comunità più attive, all'interno di una crescita esponenziale globale, raggiungendo il traguardo di 1000 aziende unite dal medesimo obiettivo: essere le migliori per il mondo.

La certificazione B Corp, conferita alle aziende che raggiungono i più alti standard di performance ambientale e sociale e che adottano lo status giuridico di Società Benefit, rappresentano oggi la più solida espressione di azienda sostenibile. Le B Corp misurano il valore creato per le persone e il pianeta con lo stesso rigore con cui si misura il valore economico, ed estendono agli stakeholder la considerazione generalmente riservata ai soli azionisti.

In Italia le aziende certificate e allo stesso tempo Società Benefit, tra cui illycaffè, Aboca, Chiesi Farmaceutici, Davines, Nativa, Save the Duck, Florim, Danone Italia, Fratelli Carli, Herbatint, Damiano e Alessi, danno in totale lavoro a più di 15mila persone, per un fatturato complessivo di 7 miliardi di euro.

Dati ad aprile 2021								
	N.	PESO%		N.	PESO%		N.	PESO%
NATURA GIURIDICA			Sicilia	27	2,9	SETTORE ECONOMICO		
Società di capitale	898	97,0	Campania	22	2,4	Servizi alle imprese	486	52,5
Società di persone	14	1,5	Marche	22	2,4	Attività manifatturiere	120	13,0
Altre forme	14	1,5	Friuli V. G.	20	2,2	Commercio	96	10,4
TOTALE	926	100,0	Trentino A. A.	16	1,7	Altri settori	76	8,2
REGIONE			Sardegna	11	1,2	Non classificate	61	6,6
Lombardia	316	34,1	Liguria	9	1,0	Costruzioni	24	2,6
Lazio	117	12,6	Abruzzo	8	0,9	Turismo	19	2,1
Emilia Romagna	94	10,2	Umbria	8	0,9	Assicurazioni e credito	18	1,9
Veneto	90	9,7	Calabria	5	0,5	Agricoltura	16	1,7
Piemonte	67	7,2	Basilicata	4	0,4	Trasporti	10	1,1
Puglia	44	4,8	Molise	1	0,1	TOTALE	926	100,0
Toscana	44	4,8	Valle d'Aosta	1	0,1			
			ITALIA	926	100,0			

Figura 6: Dati Società Benefit italiane;

Fonte: Sole24Ore, Imprese, è boom di società benefit nell'anno del Covid-19

Nell'articolo pubblicato dal Sole 24 Ore dedicato alle Società Benefit viene messo in risalto l'ottimo successo ottenuto dal modello benefit durante l'anno della pandemia. I numeri di società che si sono approcciate a questo mondo sono infatti raddoppiati tra il 2020 e il 2021, passando da 511 a 926 (ad aprile 2021). C'è una prevalenza di società di capitale, distribuite in numerosi settori, dal manifatturiero al turismo, con un peso di circa il 50% dei servizi alle imprese. La distribuzione sul territorio vede Lombardia e Lazio in testa, con più di 400 imprese, mentre numeri minori si registrano nelle regioni più piccole.

Con la Società Benefit viene introdotta una nuova tipologia di società che continua a perseguire lo scopo di lucro, ma – per statuto – affianca allo stesso uno o più scopi sociali o di pubblica utilità. La cura per le condizioni di lavoro dei dipendenti, la salute finanziaria dei fornitori, l'innovazione tecnologica, l'uso di energie rinnovabili, il dialogo con le comunità locali sono solo alcuni dei fattori che contribuiscono alla diffusione e al successo di questo modello.

Le aziende a duplice scopo vanno viste secondo una prospettiva di opportunità, più che di vincolo: il management delle Benefit ha finalmente la possibilità di perseguire anche gli interessi degli stakeholder, mentre in tutte le altre società a scopo di lucro hanno l'obbligo di perseguire gli interessi dei soli azionisti.

Questa forma legale rappresenta una modifica permanente del DNA dell'azienda e ne protegge la missione in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi

generazionali; offre maggiore flessibilità e solidità in caso di vendita e prepara le aziende perché mantengano la loro missione dalla fase di startup fino alla quotazione in borsa, e oltre.

I vantaggi di una Società Benefit sono:

- l'opportunità di essere una delle pioniere di un cambiamento epocale che restituisce valore all'umanità e all'ambiente prima che all'economia;
- la possibilità di finalizzare il proprio potere economico anche alle esigenze dell'ambiente o delle persone in modo tangibile e semplice. Non è più necessario essere organizzazioni non profit, onlus o imprese sociali;
- il guadagno reputazionale sui consumatori e sulle altre società del mercato. Ogni Società Benefit, infatti, può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole "Società Benefit" o l'abbreviazione "SB" ed utilizzarle sia nei titoli emessi, sia nella documentazione che nelle comunicazioni verso terzi;
- l'accesso ad un gruppo ristretto di Società Benefit che si affacciano adesso sul mondo del mercato e che si collegano tra di loro per complicità e condivisione degli stessi valori e visioni del futuro;
- la possibilità di ispirare altre società a seguire il proprio esempio³².

³² Giuseppe Ossoli , La Società Benefit: Come la sostenibilità entra nel business, ARCHÈ, 2019

1.4 Differenza tra B Corp e Società Benefit

Le Benefit Corporation sono spesso indicate come “B Corp”, ma è importante fare una distinzione tra una “Società Benefit” e una “B Corp”, che deve essere certificata da B Lab. Una “Benefit Corporation” esiste secondo il diritto di un certo paese più o meno come qualsiasi altra società. Una “B Corp Certificata” è una società che è stata certificata dalla organizzazione non profit B Lab, soddisfa rigorosi standard di scopo, responsabilità e trasparenza e deve raggiungere gli obiettivi di performance determinati da B Lab e misurati attraverso lo standard internazionale B Impact Assessment, già adottato da oltre 150.000 aziende. Una società non ha bisogno di essere certificata da B Lab per essere una Società Benefit. In Italia e nei paesi dove è presente la legge, le B Corp certificate sono tenute entro 3 anni dalla certificazione a trasformarsi in Società Benefit per mantenere la certificazione stessa.

Essere una B Corp ed essere legalmente riconosciuta come Benefit corporation non procede di pari passo, si può anche essere solo una delle due o entrambe.

Le B Corp e le Società Benefit sono modelli complementari. La Società Benefit consente di allineare e proteggere la missione nel medio e lungo termine. La certificazione B Corp è un’aspirazione più alta: la si può ottenere solo dopo avere superato il vaglio del B Impact Assessment, ed avere ottenuto il punteggio minimo determinato. È importante riconoscere che le Società Benefit non esisterebbero senza le B Corp. Queste sono aziende “attiviste” che tracciano la strada per le altre aziende che scelgono di guidare il cambiamento. La forma giuridica di Società Benefit è complementare al modello B Corp in quanto esplicita la responsabilità del management e degli azionisti di perseguire obiettivi di impatto positivo. Per vigilare che l’azienda non usi la denominazione “benefit” per fare pubblicità ingannevole o che non commetta altre violazioni del codice del consumo, è obbligatorio redigere – assieme al bilancio – una relazione annuale per spiegare quali attività “benefit” sono state condotte, unite a una valutazione interna dell’impatto di queste azioni la cui struttura sia in linea con quella del B Impact Assessment. Tale documento, depositato con il bilancio secondo le scadenze civilistiche, deve essere inoltre accessibile a tutti dal sito web dell’azienda³³.

Per concludere questo capitolo introduttivo, andiamo a specificare la domanda di ricerca e le ipotesi oggetto di questo lavoro. L’analisi empirica è stata pianificata dettagliatamente

³³ L’azienda Sostenibile, Paolo di Cesare Eric Ezecheli

attraverso un lavoro che può essere sintetizzato mediante una serie di fasi. Per prima cosa si stabiliscono quali sono gli obiettivi della ricerca e l'obiettivo primario di questa tesi consiste nell'osservazione del fenomeno B Corp e Società Benefit, in particolare si fa riferimento alle aziende certificate come B Corp in Italia con un dovuto supporto empirico andando ad analizzare quali sono le caratteristiche che le contraddistinguono e le differenziano dalle altre aziende. La suddetta osservazione è finalizzata al tentativo di rispondere ad alcune domande scaturite da una riflessione sul modello B Corp messo a confronto con la letteratura di riferimento. La research question è qui di seguito esplicitata:

Qual è il rapporto che le B Corp e le Società Benefit instaurano con i loro stakeholder (intendendo con ciò anche le componenti interne all'impresa)? Sussistono delle differenze rispetto alle imprese tradizionali oppure rispetto al modo di agire delle imprese prima che acquisiscano lo stato di B Corp?

Inizia quindi nel seguente capitolo una fase di approfondimento del fenomeno, caratterizzata dalla volontà di riuscire a cogliere la complessità del movimento stesso.

Innanzitutto, va specificato il fatto che si decide di coinvolgere nella ricerca gli attori del fenomeno in prima persona e cioè le aziende certificate B Corp: questo permetterà di capire come i soggetti studiati vedono il mondo delle Benefit Corporation, di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di pensare, di catturare la complessità delle loro percezioni ed esperienze personali in relazione al fenomeno oggetto dello studio.

Capitolo 2 – Literature Review

2.1 Tipologie di imprese e introduzione alla letteratura

La prima finalità dell'impresa che storicamente è stata individuata risale alle teorie degli economisti classici (Adam Smith, Simon et al.) è quella della massimizzazione del profitto.

Alla base di questa visione vi è l'idea che grazie alla "mano invisibile" del mercato, se tutti cercano di massimizzare il proprio benessere, la somma di queste azioni coincide con il benessere generale.

Sulla base di questa prima introduzione si può procedere con diverse classificazioni di azienda secondo diversi criteri; un primo criterio individua le aziende proprio in base alla natura giuridica del soggetto che le ha costituite e distingue tra aziende pubbliche ed aziende private.

Le aziende pubbliche sono quelle che hanno come soggetto di riferimento lo stato, di cui quest'ultimo usufruisce per fornire i servizi ai cittadini; le aziende private sono invece quelle che hanno come soggetti di riferimento persone private, con diversi scopi, che possono essere sia quello del raggiungimento del profitto da dividere tra i soci, sia per fornire servizi di vario genere ad una pluralità di soggetti.

Negli ultimi 40 anni, tuttavia, l'impatto di un capitalismo irresponsabile di fronte a temi quali i cambiamenti climatici, le disuguaglianze e la crescente consapevolezza dell'esistenza di punti deboli, quali le crisi economiche, hanno spinto a un cambio di paradigma. La crisi del *welfare state* ha comportato negli ultimi anni una repentina crescita di organizzazioni private che compensano ciò che lo stato non riesce a fare per le fasce di popolazione più sensibili, o per i particolari bisogni che le imprese orientate al profitto non hanno interesse a soddisfare.

Vengono quindi individuate un ampio e variegato numero di realtà che spaziano in diversi settori che vanno dall'assistenza sanitaria, all'educazione, alla cultura, alla cooperazione internazionale; l'ambito di riferimento ha come unico comune denominatore tra le diverse fattispecie l'assenza dello scopo di lucro (tali aziende vengono denominate aziende *non profit*). Queste aziende vengono quindi categorizzate nel cosiddetto terzo settore che si inseriscono nel panorama economico in grado di stimolare ed accelerare l'innovazione nei sistemi di welfare garantendo una più equa distribuzione dei compiti sociali tra stato, mercato e società civile e assicurando una maggiore efficacia nei servizi offerti ai cittadini.

In ambito non profit gli *outcome* rappresentano il valore creato per i destinatari dei servizi e c'è un impatto sociale che rappresenta il valore creato per la società o per il territorio e la

differenza con il settore delle aziende orientate al profitto è la mancanza di remunerazione del capitale di rischio e l'assenza dello scopo di lucro.

Numerosi sono gli aspetti che hanno richiesto al capitalismo odierno un forte cambiamento di paradigma, accentuato anche dalla pandemia globale dovuta al Covid-19; il concetto di paradigma, infatti, assumendo i connotati di misura di conoscenze delimitata, in genere sufficientemente testata e accettata da una comunità scientifica, indirizza lo studioso appartenente alla comunità attraverso un percorso di ipotesi e verifica che si basa su assunti condivisi, su un contesto di conoscenze acclarato, che generalmente non necessita di essere dimostrato³⁴.

L'accettare un paradigma presenta sia punti di forza, quali quello di poter procedere più velocemente a colmare le lacune di un modello esistente, sia punti di debolezza, quali quello di rallentare la sostituzione di un precedente paradigma incompleto o inesatto, in questo caso il tradizionale concetto di economia che si è creata a partire dalla prima rivoluzione industriale, con la deresponsabilizzazione delle imprese sugli impatti ambientali e sulla comunità.

Il nostro attuale modello di capitalismo ha generato prosperità e migliorato la qualità della vita, ma non senza conseguenze ambientali e sociali indesiderabili; le richieste di riforma sono sempre più forti, e molti approcci sono stati proposti.

Il movimento delle società *for benefit* è di recente creazione; la sua diffusione risale al 2006 con la fondazione della non profit B Lab, ma i primi articoli rilevanti arriveranno qualche anno più tardi.

Gli articoli e i testi individuati sull'argomento B Corp (*Certified B Corporation*) e Società Benefit (*Benefit Corporation*) sono stati consultati usando banche dati e libri di testo. L'analisi della letteratura sul tema rivela che il numero di articoli pubblicati su riviste scientifiche è passato da uno nel 2010 (anno di approvazione della legge per le Benefit Corporation nello stato del Maryland, Stati Uniti) a più di 80 nel 2021. Uno dei temi più rilevanti che ha caratterizzato il dibattito su Benefit Corporation è l'analisi degli aspetti legali (Hemphill e Cullari, 2014, Cohen, 2012, Blount e Offei-Danso, 2013, Reiser, 2011) e delle questioni di governance, in particolare quelle relative alle teorie degli stakeholder e degli azionisti e alla CSR (Jonsen, 2016, Collins e Kahn, 2016). Parte degli aspetti legali è la letteratura incentrata sul ruolo dell'ecosistema. In particolare, Rawhouser et al. (2015) ha identificato i fattori a livello statale che creano un ambiente suscettibile all'emergere di una categoria sociale ibrida attraverso la legislazione delle Benefit Corporation (attraente per le imprese a scopo

³⁴ Barile S., Sancetta G., Saviano M., *Management*, Volume 1, Il modello sistemico e le decisioni manageriali (2015).

di lucro, organizzazioni ibride sociali esistenti, tendenze politiche) e quali argomenti devono essere affrontati per sostenere o impedire l'approvazione di una nuova legislazione.

Sul materiale consultato è stata necessaria una scrematura per individuare al meglio le tematiche prese in considerazione, incentrate sul rapporto delle imprese con gli stakeholders prima e dopo la certificazione oppure al cambiamento dello status giuridico in Società Benefit, e i cambiamenti nella governance aziendale seguiti a tale evento.

Di seguito viene riassunto il materiale consultato per redigere questo lavoro.

Topics emergenti dalla review	Contributi presenti in letteratura	Ipotesi di ricerca
Qual è il rapporto che le B Corp e le Società Benefit instaurano con i loro stakeholder (intendendo con ciò anche le componenti interne all'impresa)? Sussistono delle differenze rispetto alle imprese tradizionali oppure rispetto al modo di agire delle imprese prima che acquisiscano lo stato di B Corp o Società Benefit?	Aglietta, M., & Reberieux, A., 2005; G. Riolfo, 2016; Romenti, 2018; Clark e Hussey, 2016, Heerad Sabeti, 2011.	Hp.1: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, perseguono con maggiore insistenza lo stakeholder engagement.
	Busco, C; Fiori, G; Frigo, M.; Angelo, R. 2017; M. De Paoli, 2016; Dixon-Fowler, 2018; Gamble, EN; Parker, SC; Moroz, 2019; Nigri, G; Michelini, L.; Grieco, 2017; Philip Kotler, Christian Sarkar, 2020; M. Stella Richter jr, 2017.	Hp. 2: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, tendono maggiormente a prendere posizione su temi sociali (brand activism).
	F. Calagna, 2016; S. Corso, 2017; A. Fuccillo - R. Santoro, 2017; L. Ventura, 2016.	Hp. 3: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, godono di maggiore reputazione e di miglior goodwill presso i pubblici di riferimento.
	Aglietta, M., & Reberieux, A. (2005); Aguilera, R. V., & Jackson,	Hp. 4: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende

	<p>G. (2003); Astori, R., & Bosetti, L. (2009); Honeyman, R. (2014); A. Zoppini, 2017.</p>	<p>tradizionali, presentano particolari configurazioni di governance e di rapporti tra i governance bodies (ad esempio, tra azionariato e CdA, o tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza).</p>
--	---	--

Tabella 1: Literature review

La diffusione del nuovo concetto di aziende che perseguono obiettivi sociali oltre il profitto ha trovato diffusione nei dibattiti e nelle riviste di business più importanti al mondo. Il vincitore del premio Nobel per l'economia 2012, Robert Shiller esprime la sua opinione sulle B Corp: "Credo che le Benefit Corporation avranno risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende." (Robert Shiller, 2012).

Un primo articolo sulle B Corp appare sulla rivista Harvard Business Review dal titolo "The For-Benefit Enterprise" di Heerad Sabeti nel 2011. L'articolo ha stimolato un forte interesse, in primo luogo, per il mondo delle imprese, in quanto viene per la prima volta superato il concetto divisorio tra "profit" e "non profit" che alcuni imprenditori soprattutto negli ultimi tempi vedevano riduttivo per il proprio modo di fare impresa, sia in una direzione che nell'altra.

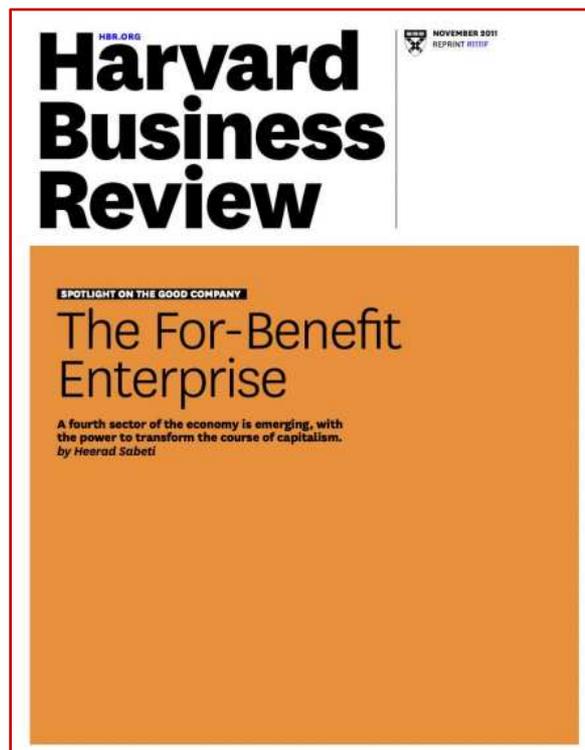


Figura 7: The For-Benefit Enterprise, Fonte: <https://hbr.org/2011/11/the-for->

I sistemi giuridici ed economici della maggior parte dei paesi nel mondo permettono sia l'attività a scopo di lucro che quella non a scopo di lucro, ma non un misto delle due, ed è per questo che molti imprenditori for-benefit cercano di distinguersi attraverso il branding o la comunicazione di prodotto, invocando termini come "impresa sociale", "business sostenibile", "commercio equo" e "green"³⁵.

La struttura può essere implementata attraverso una varietà di elementi, tra cui la forma legale, la struttura di governance, il design della proprietà, gli strumenti di valutazione delle prestazioni e i contratti con gli investitori, i dipendenti, i fornitori e altri stakeholder.

“Con la formalizzazione della struttura for-benefit, vedremo l'emergere di un quarto settore dell'economia, che interagisce con i governi, le organizzazioni non profit e le imprese for-profit, ma è separato da esse. L'ascesa di questo settore probabilmente rimodellerà il futuro del capitalismo” (Heerad Sabeti).

Mentre i for-profits enfatizzano il valore per gli azionisti, i for-benefits prestano più attenzione al loro impatto su tutte le parti interessate; dopo aver identificato i gruppi che sono essenziali per il successo dell'organizzazione, e aver chiarito la proposta di valore per ciascuno, gli imprenditori dovrebbero sentirsi liberi di negoziare ruoli non convenzionali, responsabilità e incentivi che aumenteranno l'impegno degli stakeholder con la missione.

Negli ultimi decenni, come accennato prima un numero sempre crescente di innovatori ha spinto contro i confini che separano le organizzazioni a scopo di lucro, le organizzazioni non profit e i governi; le loro attività hanno vari nomi: responsabilità sociale delle imprese, sostenibilità, marketing e acquisti orientati alla causa, venture philanthropy, investimenti sociali, microfinanza, impresa civica e comunale.

³⁵ <https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>

2.2 Lo stakeholder engagement nelle B Corp e Società Benefit

Quando parliamo di stakeholder engagement intendiamo un processo sistematico di dialogo e coinvolgimento dei principali interlocutori sociali dell'organizzazione nella formulazione delle politiche o strategie aziendali (Clarkson, 1995).

Il termine engagement, generalmente tradotto con la parola coinvolgimento, può anche riferirsi a un "impegno, promessa, obbligo, dovere" da cui se ne deduce un elemento caratterizzante: la creazione di un vincolo, di un legame tra stakeholder e organizzazione; nel momento in cui un'organizzazione coinvolge i propri stakeholder si impegna ad ascoltarli e allo stesso tempo a fornirgli delle risposte³⁶.

Lo stakeholder engagement amplia le basi del relationship management perché è finalizzato a sviluppare relazioni di collaborazione profonda e di condivisione delle responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa (Romenti, 2008). Questo processo si attiene alle strategie di creazione e gestione di relazioni fiduciarie tra un'organizzazione e i suoi stakeholder di riferimento al fine di creare e distribuire valore sociale e presuppone un approccio al mercato, definito stakeholder-oriented, che coinvolge l'intera organizzazione e rappresenta un modo di interagire strutturato tra l'organizzazione e i suoi interlocutori principali, a partire dalla comprensione dei loro bisogni fino ad arrivare alla soddisfazione delle loro aspettative; infine implica la pianificazione e l'implementazione di attività di comunicazione dirette a ottenere il consenso di determinati stakeholder il cui sostegno è di vitale importanza per il raggiungimento di specifici obiettivi dell'organizzazione.

Per comprendere appieno il concetto di stakeholder engagement è necessario introdurre la teoria degli stakeholder, in quanto ha profondamente cambiato il rapporto fra l'impresa e i suoi vari portatori di interesse (Freeman, 1983). Se per la teoria economica classica l'impresa deve mirare esclusivamente alla massimizzazione dei profitti degli azionisti, per la teoria dell'impresa basata sul modello degli stakeholder ciò non è sufficiente e al perseguimento del profitto deve accompagnarsi anche l'attenzione per il ruolo che essa svolge nella comunità in cui opera. Infatti, solo attraverso la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder l'impresa è in grado di acquisire legittimazione sociale per operare sul mercato. La finalità imprenditoriale preminente, dunque è la creazione di valore economico e sociale attraverso la gestione del sistema di relazioni con i diversi stakeholder e il loro massimo coinvolgimento nei processi decisionali (stakeholder engagement). Tale coinvolgimento deve concretizzarsi in una reale inclusione dei diversi portatori di interessi nei processi

³⁶ <https://www.glossariomarketing.it/significato/stakeholder-engagemen>

decisionali e, di conseguenza, deve tradursi in azioni in grado di bilanciare e rispondere in modo efficace ed efficiente non solo alle esigenze dei clienti ma anche alle aspettative del gruppo allargato degli stakeholder.

La mappatura degli stakeholder è la base per poter realizzare uno stakeholder engagement efficace.³⁷

Max B. E. Clarkson (1995) riprende la definizione di Freeman e Reed del 1983 per dividere gli stakeholder in due gruppi:

- 1) Stakeholder primari: si intendono i gruppi senza la cui partecipazione continua, l'impresa non potrebbe sopravvivere e fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che viene definito lo stakeholder pubblico: i governi e le comunità che forniscono infrastrutture e i mercati, le cui leggi e regolamenti devono essere rispettate, a cui si può dover pagare le tasse e verso cui si hanno una serie di obblighi.

Qualora un gruppo di stakeholder primari dovesse non essere soddisfatto e decidesse di uscire dal sistema, in parte o in toto, l'impresa sarebbe notevolmente danneggiata o non sarebbe più in grado di continuare la sua attività.

La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono quindi dalla capacità dei suoi manager di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono ad ogni gruppo di stakeholder primari.

- 2) Stakeholder secondari: si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza; sulla base di questo i media ed una vasta gamma di particolari gruppi di interesse sono considerati stakeholder secondari.

Essi hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le performance di un'impresa e possono tuttavia provocare gravi danni ad essa; tali gruppi possono essere contrari alle politiche ed ai programmi adottati da un'impresa per adempiere le proprie responsabilità o soddisfare i bisogni e le aspettative dei suoi gruppi di stakeholder primari.

Il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente descrive i benefici dello stakeholder engagement utilizzando un diagramma a piramide:

³⁷ SustainAbility, Practices and Principles for Successful Stakeholder Engagement, October 2007



Figura 8 UNEP, The Stakeholder Engagement Manual

Nel caso strategico si cerca la risoluzione dei problemi e si sviluppano nuovi progetti; nella seconda parte della piramide si identificano problemi che possono influenzare il progetto; nella terza parte si cerca di rafforzare l'immagine pubblica, instaurando migliori relazioni con la comunità.³⁸

Sebbene ci siano molti approcci al coinvolgimento degli stakeholder, si cerca di solito di includere i seguenti passaggi di base.

Primo passaggio: identificare le parti interessate e le questioni chiave;

- A) Profilare le parti interessate per comprendere i loro interessi, conoscenze e capacità di coinvolgimento;
- B) Classificare o mappare gli stakeholder in base alle caratteristiche e ai problemi più importanti all'azienda o al progetto; questo può essere ottenuto attraverso l'uso di una tabella, un grafico, una griglia;
Dimensioni comuni utilizzati nella mappatura degli stakeholder includono potere, influenza, interessi, prossimità e bisogni;
- C) Dare priorità ai problemi e alle parti interessate che sono più importanti per l'azienda;
- D) Identificare chi sono i rappresentanti legittimi e responsabili di ogni stakeholder.

³⁸ UNEP, The Stakeholder Engagement Manual – Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, prepared by Stakeholder Research Associates Canada (July 2005)

Secondo passaggio: stabilire obiettivi e processi;

- A) Decidere l'ambito del processo, la tempistica e il livello di coinvolgimento.
Stabilire obiettivi strategici e concordare le aspettative e determinare quali metodi sono più adatti a raggiungere questi obiettivi e come misurare i risultati;
- B) Identificare se esistono requisiti normativi o finanziari per la divulgazione;
- C) Assegnare la proprietà del processo e delineare le responsabilità per l'esecuzione delle diverse componenti del piano;
- D) Determinare le risorse disponibili per qualsiasi formazione necessaria affinché tutte le parti interessate possano impegnarsi in modo efficace; questo può includere la condivisione della conoscenza dei problemi supportando lo sviluppo di competenze specifiche o aumentare le risorse, il tempo e l'accesso alle informazioni;
- E) Stabilire un metodo per documentare i progressi e i risultati.

Terzo passaggio: implementare il piano;

- A) I manager si assicurano che il processo si muova inoltrando come pianificato, raccogliendo dati e coordinandosi con qualsiasi terza parte che sia coinvolta;
- B) Incorporare l'impegno per il coinvolgimento di tutti i livelli di impresa societaria e operativa;
- C) Comunicare i progressi a tutte le parti interessate su una base frequente e trasparente;
- D) Mettere in atto meccanismi di reclamo scritto per consentire le parti interessate la possibilità di fornire feedback durante il processo.³⁹

Quarto passaggio: rivedere e segnalare;

- A) Tenere traccia di come i risultati corrispondono agli obiettivi originali. Responsabilizzare le parti interessate in questo processo conferisce loro più proprietà e può rafforzare la relazione. Una parte indipendente è anche utile in determinate circostanze al fine di migliorare la responsabilità e la credibilità del processo di coinvolgimento;
- B) Utilizzare i risultati e il feedback per rivedere il piano secondo necessità e acquisire gli apprendimenti chiave che possono essere applicate in future iniziative di coinvolgimento degli stakeholder;
- C) Fornire informazioni regolari e trasparenti alle parti interessate sui risultati dell'impegno.⁴⁰

³⁹ Aglietta, M., & Reberieux, A. (2005). Corporate governance alla deriva: Una critica al valore per gli azionisti. Cheltenham: Edward Elgar

⁴⁰ United Nations Environment Programme, The Stakeholder Engagement Manual: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement (Vol. 1), prepared by Stakeholder Research Associates Canada, July 2005.

È possibile utilizzare molteplici strumenti per coinvolgere gli stakeholder, a seconda del loro impatto nel processo decisionale:

- 1) **Divulgazione:** comunicazione principalmente unidirezionale dall'azienda a parti interessate su pratiche o nuovi sviluppi che possono influenzarli.
La condivisione delle informazioni può influenzare le parti interessate, costruire fiducia e dimostrare trasparenza e volontà di ingaggiare (bollettini o discorsi ad esempio);
- 2) **Consulto:** l'azienda chiede il punto di vista degli stakeholder e può considerarlo nel processo decisionale.
Principalmente si pone come un flusso di informazioni unidirezionale dallo stakeholder alla società e si dimostra che l'azienda apprezza i consigli e il feedback degli stakeholder (indagini, focus group, valutazioni, audizioni pubbliche o workshop);
- 3) **Partecipazione:** una conversazione a due o più parti in cui giocano le parti interessate un ruolo più importante nel processo decisionale.
Le decisioni sono spesso svolte dalla società o dalle parti individualmente (comitato consultivo, task force, vertice di leadership, interviste, ricerca e analisi);
- 4) **Negoziazione:** collaborazione tra due o più parti su un'area di mutuo interesse. L'azienda e le parti interessate realizzano sinergie e riducono i rischi combinando risorse e aree di competenza.
Questo ancora le relazioni degli stakeholder attorno a uno scopo comune e può aumentare l'apprendimento tra i due gruppi.
Un esito negoziato consente inoltre ad entrambe le aziende e le parti interessate a giungere a una decisione concordata e può essere appropriato per determinate situazioni in cui un accordo è necessario per continuare le operazioni (comitato congiunto, joint venture, partnership di prodotto, multi-progetti degli stakeholder, alleanze, contrattazione collettiva possono essere degli esempi);
- 5) **Empower:** agli stakeholder viene data la responsabilità o il ricorso legale per influenzare il governo della società o il processo decisionale operativo (rappresentanza degli stakeholder nel Consiglio di Amministrazione, politiche whistleblowing, difensore civico, garanzia).⁴¹

Le Società Benefit e le B Corp oltre a seguire i propri principi fondanti, hanno due strumenti in più rispetto alle tradizionali aziende per ingaggiare lo stakeholder engagement. Questi sono legati per le Società Benefit alle modifiche apportate nello statuto, dove viene indicato

⁴¹ <http://www.sustainability.com/library/successful-stakeholder-engagement>.

il fine, o più di uno, che l'azienda persegue. Per le B Corp possiamo individuare le linee guida e i principi proposti dalla non profit B Lab, nonché il sistema di misurazione BIA (B Impact Assessment). Nell'ultima versione del BIA rileviamo alcuni aggiornamenti riguardanti lo stakeholder engagement. Mentre la versione precedente si concentrava sui metodi utilizzati da un'azienda per condurre il coinvolgimento degli stakeholder, ma non affrontava la profondità o la qualità del processo di coinvolgimento, questo argomento è stato rivisto nella Versione 6 per catturare adeguatamente la portata del coinvolgimento degli stakeholder, come viene condotto e utilizzato.

Un esempio di domanda presente nel BIA riguardante lo stakeholder engagement:

- La sua azienda ha fatto una delle seguenti cose per coinvolgere gli stakeholder sulla sua performance sociale e ambientale?

Le risposte previste sono:

- Abbiamo un comitato consultivo che include la rappresentanza degli stakeholder.
- Abbiamo un piano o una politica formale di coinvolgimento degli stakeholder che comprende l'identificazione dei gruppi di stakeholder rilevanti.
- Abbiamo creato meccanismi per identificare e coinvolgere gruppi di stakeholder tradizionalmente sottorappresentati o demografici.
- Abbiamo messo in atto processi formali e regolari per raccogliere informazioni dagli stakeholder (focus group, sondaggi, incontri con la comunità, ecc.).
- Abbiamo procedure formali per affrontare i risultati del coinvolgimento degli stakeholder, con una persona o con un individuo o un team designato responsabile del follow-up appropriato.
- Segnaliamo i risultati dell'impegno degli stakeholder sulla performance sociale e ambientale al più alto livello di supervisione dell'azienda, come il consiglio di amministrazione.
- Segnaliamo pubblicamente i meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder e i risultati.
- Altro.
- Nessuna delle precedenti.

In un'altra pubblicazione B Lab in collaborazione con GIIRS ha pubblicato delle linee guida sullo stakeholder engagement⁴². Il GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) è un sistema completo e trasparente per valutare l'impatto sociale e ambientale di aziende e fondi dei

⁴² https://bimpactassessment.net/sites/all/themes/bcorp_impact/pdfs/em_stakeholder_engagement.pdf

mercati sviluppati ed emergenti con un approccio di rating e analisi analogo alle classifiche di investimento *Morningstar* e all'analisi finanziaria *Capital IQ*. Nell'elaborato troviamo indicazioni su come creare dei rapporti più profondi con le parti interessate, come identificare le parti interessate e le questioni chiave, incorporare l'impegno a tutti i livelli dell'azienda e delle aree operative, comunicare i progressi a tutti gli stakeholder su una base frequente e trasparente. Bisogna inoltre tenere traccia di come i risultati corrispondono agli obiettivi originali. Responsabilizzare gli stakeholder in questo processo dà loro più proprietà e può rafforzare la relazione con l'azienda. Una parte indipendente è anche utile in certe circostanze per migliorare la responsabilità e la credibilità del processo di coinvolgimento.

Il perseguimento degli interessi degli stakeholder per le SB è definito per legge, in particolar modo in Italia con la Legge di stabilità all'articolo 1, commi 376 e ss. entrata in vigore il 1° Gennaio 2016. Seguendo quanto presente nei commi riguardanti la nuova forma giuridica, dobbiamo rilevare che la società benefit si caratterizza per la peculiarità della propria attività economica, la quale da un lato è finalizzata al tradizionale scopo di dividere gli utili, e dall'altro intende perseguire una o più finalità di beneficio comune, operando – in modo responsabile, sostenibile e trasparente – nei confronti di una serie di soggetti i cui interessi sono considerati meritevoli dall'ordinamento giuridico: persone, comunità, territori, ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori di interesse. Il nuovo modello obbliga ad individuare due tronconi di attività: il primo costituente l'oggetto sociale – profit che la società intende realizzare in senso stretto – e il secondo che individua il lato benefit dell'attività, teso a concretizzare obiettivi sociali in aggiunta all'attività principale.

Se lo scopo di lucro non è perciò l'unico obiettivo da raggiungere, è possibile trarre alcune conclusioni: quando gli amministratori, nel perseguire l'oggetto sociale, riducano il margine di guadagno a vantaggio degli scopi sociali che la società si prefigge, non potranno essere censurati; viceversa potrebbero essere passibili di rilievi critici coloro che, per far conseguire un lucro maggiore, trascurino gli aspetti sociali che dovrebbero caratterizzare le attività della società stessa. Ciò collima in toto col principio costituzionalmente garantito di solidarietà economica e sociale che funge al contempo sia da limite alla libertà economica – affinché tutte le attività imprenditoriali, in quanto economiche, non si svolgano in contrasto con l'utilità sociale o in modo da arrecare danno «alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana» (art. 41, comma 2, Cost.) – sia da incentivo, col fine che tutte le imprese inizino a valutare seriamente l'attuazione della solidarietà nell'esercizio della propria attività⁴³.

⁴³ <https://biblioteca.fondazione-notariato.it/art/societa-benefit-come-nuovo-modello-societario>

Gli amministratori, da un lato possono, e dall'altro devono, raggiungere l'oggetto sociale, così come modulato dalla nuova normativa, contemperando le diverse esigenze sociali, e quindi, sono vincolati a precise scelte di politica aziendale. Di conseguenza, affinché l'incarico degli amministratori possa ritenersi espletato in modo soddisfacente, non è sufficiente il raggiungimento della *performance* economico-finanziaria, ma occorre valutare anche quale sia la performance qualitativa, e quindi l'impatto che la società è riuscita a produrre sull'ambiente e sulla società civile.

Come abbiamo già accennato in precedenza, una B Corp è una impresa che ha ottenuto l'omonima certificazione, ovvero la B Corp Certification rilasciata da B Lab, organizzazione non profit nata con la missione di diffondere un nuovo modello di business. La certificazione permette di identificare le aziende che, oltre ad avere obiettivi di profitto, rispondono ai più alti standard di performance sociali, ambientali, trasparenza e accountability.

Un'azienda certificata si impegna nei confronti di tutti gli stakeholder a lavorare con responsabilità, trasparenza, interdipendenza, innovazione e inclusione.

La certificazione come badge segnala agli altri che l'azienda aderisce a questi standard e può migliorare la reputazione e aumentare il business dei consumatori socialmente consapevoli (Clark e Hussey, 2016).

Tutto questo si evidenzia anche in riferimento allo standard di misurazione BIA, che consente di valutare la capacità di un'impresa di creare (o distruggere) valore attraverso l'analisi del proprio modello di business, la qualità della relazione con i dipendenti e in generale con gli stakeholder per la creazione di valore condiviso, nonché la responsabilità sui propri impatti ambientali. In uno studio⁴⁴ condotto su casi studio di aziende brasiliane, si rileva che il processo di certificazione B Corp, sia prima che dopo ogni certificazione, innesca pratiche e politiche più avanzate dell'organizzazione verso un modello di governance socialmente responsabile basato su un maggiore coinvolgimento con i propri stakeholder.

Tale modello di impegno per la trasparenza caratterizza in egual misura le Società Benefit italiane, che sono tenute a redigere annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune per dare conto dei propri impegni, risultati e impatti in termini di governo dell'impresa, di relazione con i lavoratori e con gli altri stakeholder,

⁴⁴ Villela M., Bulgacov S., Morgan G., B Corp Certification And Its Impact, 2019.

di impegno per l'ambiente, utilizzando standard di riferimento robusti e indipendenti (Assobenefit, 2019).

Sono altresì evidenti le correlazioni tra quanto appena delineato e i nuovi obblighi in tema di reporting non finanziario derivanti dalla Direttiva Europea n. 95/2014, recepita in Italia tramite il D.Lgs. 254/2016, che impone alle imprese (solo le grandi per ora, ma il trend di ampliamento è annunciato) un nuovo approccio alla rendicontazione delle informazioni non finanziarie.

Reporting per le B Corp ed evoluzione dei modelli di *disclosure* non finanziaria sono temi contigui e complementari, ma la riflessione in tema di processi di reporting e strumenti da adottare è ancora molto fluida e aperta. L'obiettivo è quello di realizzare un processo che traduca gli obiettivi strategici (impegni statutari) in obiettivi specifici e azioni correlate. Si desidera però specificare che non si tratta di utilizzare un meccanismo positivista che metta in stretta relazione "obiettivo" e "risultato": spesso gli esiti più interessanti dalle nostre azioni derivano da aspetti non attesi⁴⁵. Si tratta di individuare un percorso che attraverso un approccio pragmatico multi-metodo e multi-stakeholder consenta in primis di chiarire cosa effettivamente si intenda misurare al fine di individuare le tecniche e gli attori da coinvolgere per tali misurazioni.

Le relazioni che si pongono con gli stakeholder si affacciano su numerose tematiche che permettono di migliorare i rapporti tra azienda e contesto esterno. Queste tematiche riguardano soprattutto i fornitori, il territorio e le comunità locali, azioni di volontariato, donazioni, attività culturali e sociali ed infine sviluppo locale e catena della fornitura.

In tema di stakeholder engagement si rileva negli articoli di Clark e Hussey e di Heerad Sabeti come le società che si certificano B Corp e le Società Benefit aumentano l'attenzione e il coinvolgimento degli stakeholder. Lo status giuridico di Società Benefit impone alle aziende di inserire nel proprio oggetto sociale i fini benefit perseguiti a favore degli stakeholder e di riportare i risultati di tali fini nella relazione di impatto. Alla luce di queste considerazioni si è ottenuta la seguente ipotesi:

Ipotesi 1: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, perseguono con maggiore insistenza lo stakeholder engagement.

⁴⁵ Adapted from: AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 – Final Exposure Draft.

2.3 Brand Activism e temi sociali nelle B Corp e Società Benefit

L'espressione *brand activism* fa riferimento all'impegno e al coinvolgimento verso una o più cause di rilevanza sociale, economica o politica dimostrato dalle aziende attraverso campagne di comunicazione, iniziative e progetti specifici. Uno dei testi più autorevoli sulla materia (Kotler P., Sarkar C., "*Brand Activism. Dal purpose all'azione*", 2020), definisce il brand activism come la chiara volontà da parte dell'azienda di assumersi responsabilità in ambito sociale e di partecipare al raggiungimento del bene comune.

Al di là della definizione di brand activism che si voglia accettare, entra in gioco in questa prospettiva una nuova visione dell'azienda, un nuovo tipo di comunicazione e di quello che è il processo di decisione degli acquisti.

Per comprendere questo modo di agire bisogna concepire aziende che, per prosperare e attirare i clienti, devono avere un ruolo attivo nel sociale, prendendo posizione rispetto alle impellenti questioni ambientali, sociali e politiche del nostro tempo, tematiche che vanno a toccare nel profondo le persone; vi è il passaggio dal *brand purpose* (lo scopo) al brand activism (l'azione concreta).

Il brand activism è dunque la volontà, chiaramente esplicitata, di voler prendere parte, e non solo prendere posizione, a cause in ambito sociale. Significa dunque assumersi precise responsabilità in merito al raggiungimento di quello che viene considerato dalle persone un bene comune.⁴⁶ È un approccio strategico che cambia il ruolo dei Ceo e le regole della leadership, e che riguarda in primo luogo chi nelle aziende ci lavora, gli impiegati, per poi estendersi al mondo esterno, i clienti e gli stakeholder.

Si cerca infatti di aprire gli occhi sulle problematiche della società, realizzando degli effetti positivi tramite queste nuove aziende (realizzabili anche riducendo gli effetti negativi) su persone, comunità, territori ed ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti, associazioni ed altri portatori di interessi.

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) non è sufficiente, poiché risulta in questi ultimi anni che le azioni e gli intenti spesso non sono integrati con le scelte aziendali strategiche e dunque la responsabilità sociale risulta marginale e di poco impatto.

Negli ultimi anni si sta riscontrando una mancanza di fiducia crescente verso questi assetti societari; la mancanza di questa fiducia è data da numerosi elementi (mentire su un prodotto rappresentandolo in modo distorto, compiere una violazione sulla sicurezza dei

⁴⁶ Philip Kotler, Christian Sarkar, Brand activism dal Purpose all'Azione, 2020, pp. 85.

dati personali, determinare discriminazioni sul posto di lavoro o avere collaboratori la cui cattiva condotta nuoce all'azienda).

“Le aziende devono avere una responsabilità sociale. I clienti oggi vogliono sapere qual è il loro scopo” (Kotler P.,2020).

Numerose società di grandi dimensioni si sono già mosse in questa direzione, prendendosi anche dei rischi, perché schierarsi significa spesso anche mettersi contro chi non condivide lo stesso “purpose”.

Da un sondaggio di Sprout Social si rileva che il 65% delle persone intervistate in una *survey* pensa che è giusto che le marche e le aziende si espongano in prima persona rispetto a tematiche sociali rilevanti, oltre a vendere prodotti e servizi, un dato che era del 46% nel 2019⁴⁷.

L'83% degli intervistati ritiene che un'azienda che vuole davvero migliorare la società in cui viviamo deve prima di tutto occuparsi della qualità della vita dei propri dipendenti. Essere un brand attivo significa dunque trasformare la propria dinamica di business, partendo dai dipendenti, che sono i primi *influencer* aziendali.

Il 56% si aspetta che l'azienda nella quale lavorano intraprenda azioni che migliorano le condizioni economiche e sociali della comunità. Non solo welfare, dunque, ma anche sostenibilità ambientale ed economica. Anche i top manager sono consapevoli del loro ruolo più ampio nel 77% dei casi⁴⁸.

Le sei aree dove bisogna intervenire cercando di arrivare a migliorare tutti gli aspetti sono:

- 1) L'area sociale che comprende l'uguaglianza di genere, LGBT, etnia, età. Include anche questioni sociali e comunitarie come ad esempio l'istruzione;
- 2) L'area legale che si occupa delle leggi e delle politiche che incidono sulle aziende, come le tasse, il posto di lavoro e le leggi sull'occupazione;
- 3) L'area aziendale che riguarda la governance: organizzazione aziendale, retribuzione degli amministratori delegati, retribuzione dei lavoratori, relazioni sindacali;
- 4) L'area economica che può includere politiche salariali minime e fiscali che incidono sulla disparità di reddito e sulla redistribuzione della ricchezza;
- 5) L'area politica che riguarda lobbismo, voto, diritto di voto e politica.

⁴⁷ <https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>.

⁴⁸ Philip Kotler, Christian Sarkar, Brand activism dal Purpose all'Azione, 2020, pp. 75.

- 6) L'area ambientale che si occupa di leggi e politiche in materia di tutela dell'ambiente, uso del suolo, inquinamento dell'aria e dell'acqua⁴⁹.

È opinione sempre più diffusa che il capitalismo così come lo conosciamo necessita di radicali cambiamenti, spostandosi verso un sistema più democratico e collaborativo. A tal proposito stiamo assistendo all'emergere di nuove forme di business più democratiche: le B Corp, le imprese benefit, le cooperative e le imprese collaborative. Attualmente, i consumatori non sono ampiamente consapevoli di cosa siano le B Corp. Non conoscono la differenza tra i prodotti e i servizi B Corp rispetto agli altri, né capiscono perché sostenerli. Questo identifica la necessità di comunicare e condividere le informazioni. La comunicazione nelle piccole aziende è difficile a causa della mancanza di budget per comunicare obiettivi e valore ai mercati più grandi⁵⁰.

Partendo da questi presupposti, notiamo che in questi ultimi anni molte aziende hanno investito di più nella sostenibilità e in iniziative collegate all'azione concreta del brand activism, di cui le B Corp e le Benefit Corporation ne sono esempi lampanti, per diverse ragioni: autentico senso di responsabilità, ottemperanza a direttive europee, obblighi morali derivanti da accordi internazionali come l'Agenda 2030 (il piano di azioni a favore delle persone, del pianeta e della prosperità da pianificare e portare a termine entro il 2030), il cambio generazionale alla guida di tante aziende tradizionali e la forte componente di nuove aziende digitali nel sistema economico (i Millennial sono nelle leadership internazionali), un cambio culturale che vede impegnate in prima linea, in difesa del proprio futuro su questo pianeta, le giovani generazioni. Le Società Benefit si caratterizzano per perseguire tali finalità di beneficio comune in modo responsabile, sostenibile e trasparente.

Tale novità, non solo offre alle Società Benefit una visibilità nuova verso i consumatori e le altre società, ma le collega ad un nuovo network di attori del mercato che puntano ad integrare nel loro business coscienza sociale, valori di condivisione (e non solo di competizione) e le stesse idee di intervento attivo sul futuro. Distinguendosi rispetto alle altre società disinteressate alle problematiche sociali, le SB sono, allo stesso tempo, promotrici dell'evoluzione e fonte di ispirazione. La diffusione di queste società sta diventando sempre più importante, un fatto che è evidente nei vari cambiamenti che stanno avvenendo nel mercato. In primo luogo, c'è un notevole aumento degli investimenti socialmente responsabili, da cui risulta che questa tipologia di investimenti è aumentata del

⁴⁹ Philip Kotler, Christian Sarkar, Brand activism dal Purpose all'Azione, 2020, pp. 120/140.

⁵⁰ www.nbs.net/articles/latin-american-b-corp-sustainability-challenges-2015

34% tra il 2016 e il 2018 nei cinque principali mercati (Europa, Stati Uniti, Giappone, Canada e Australia-Nuova Zelanda).⁵¹

In secondo luogo, vi è una chiara preferenza dei consumatori verso le aziende che hanno un impegno sociale e ambientale, poiché oggi la maggior parte dei consumatori sono disposti a pagare di più per beni e servizi sostenibili. Pertanto, il consumatore è diventato consapevole e preoccupato di ciò che sta accadendo nel mondo e non esita più a mobilitarsi a causa delle ingiustizie sociali, dei diritti umani e della salute del pianeta.⁵²

Più studi (Shields, Honeyman, 2017) dimostrano che le Benefit Corporation si occupano di incentrare i loro fini nel beneficio comune e nel miglioramento della società, in maniera più incisiva e organizzata rispetto alle aziende tradizionali. Il profitto resta importante, ma non sarà più la cosa principale: in Italia c'è stata una crescita costante che ha portato ad un raddoppiamento del numero di queste società nel giro di un anno. È previsto inoltre che la Benefit rediga una relazione annuale di impatto concernente il perseguimento del beneficio comune da allegare al bilancio societario.

Sotto il profilo contenutistico nella relazione non possono mancare:

- 1) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
- 2) una valutazione dell'impatto sociale generato attraverso l'uso di standard esterni di valutazione che rispondano a precisi requisiti, e che abbiano per oggetto le specifiche aree di valutazione indicate dalla stessa legge;
- 3) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

La valutazione degli impatti deve essere eseguita utilizzando lo standard di valutazione sviluppato da un ente terzo ed essere esauriente comprendendo le 5 aree previste dall'allegato alla normativa.

Tra queste aree assume appunto un ruolo importante l'ambiente, al fine di valutare gli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita⁵³.

⁵¹ Year in Review: The B Corp Impact in 2017.

⁵² Dixon-Fowler, Risorse umane L'influenza della responsabilità sociale sulla produttività dei dipendenti e sulla crescita delle vendite: prove da B corp certificati. *Sostenere. Account. Manag. Politica J.* 2018, 9, 392-421.

⁵³ M. Stella Richter jr, Società benefit e società non benefit, cit., pp. 280 ss.

Sempre in merito alle posizioni che assumono sui temi sociali, le B Corp e le società benefit perseguono delle attività economiche ricorrenti, su cui si innesta la finalità di beneficio comune, che sono:

- 1) nel settore agricolo viene posta maggiore attenzione al consumo dell'acqua, alla valorizzazione dei prodotti locali e al rispetto dell'ambiente;
- 2) nel settore della cosmesi vengono preferiti i prodotti naturali;
- 3) nel settore scolastico e di formazione le società perseguono la finalità ulteriore di educare i giovani svantaggiati;
- 4) nel settore dello smaltimento di rifiuti si presta attenzione all'ulteriore riciclo degli stessi;
- 5) nel settore delle costruzioni viene inserita la specifica finalità di riqualificare i siti dismessi;
- 6) nel campo dell'informatica le società si ripropongono di ridurre gli sprechi, e quindi l'inquinamento (anche tramite la riduzione di emissioni di carbonio) e di fare uso di energia rinnovabile;
- 7) le imprese di pulizie si impegnano nel ridurre il consumo di acqua e di energia elettrica e nell'impiego di prodotti naturali;
- 8) nel campo delle trasmissioni televisive vi è una società che si impegna a consentire gratuitamente la diffusione di comunicazioni da parte di soggetti pubblici preposti e rivolte ai cittadini in caso di calamità naturali o emergenze;
- 9) nel settore dei trasporti si impegnano nella commercializzazione di mezzi di trasporto innovativi per la mobilità sostenibile;
- 10) nel campo del turismo le società si impegnano nel non effettuare alcuna discriminazione.

Un esempio meritevole di azienda che attua con decisione il brand activism è Patagonia, famoso marchio di abbigliamento sportivo e da esterno, fondata nel 1970 in California, USA. La dichiarazione della missione dell'azienda espone chiaramente la sua posizione sul conservatorismo ambientale: "Costruire il miglior prodotto, non causare danni inutili, usare il business per ispirare e implementare soluzioni alla crisi ambientale" (eu.patagonia.com/it/). Patagonia impegna l'1% delle sue vendite totali a gruppi ambientalisti, attraverso One Percent for the Planet, un'organizzazione che incoraggia le aziende a impegnare l'1% delle entrate nette annuali per organizzazioni di beneficenza senza scopo di lucro incentrate sulla conservazione e la sostenibilità.

Nel 2012 Patagonia è diventata una Certified B Corporation, rendendola una società a scopo di lucro che soddisfa "rigorosi standard di prestazioni sociali e ambientali, responsabilità e trasparenza". La società è stata in seguito la prima a essere registrata come Benefit Corporation nello Stato della California, dopo che il *California Corporations Code* è stato rivisto stabilendo i nuovi requisiti specifici.

Il brand esprime i suoi *brand values*, prettamente legati alla sostenibilità ambientale, evitando di fare leva sulla dimensione emotiva e concentrandosi sull'azione. L'obiettivo è porre la realtà attuale, dominata sempre più spesso da tragedie ambientali, di fronte alla propria *community* ma anche a un pubblico generalista e parallelamente offrire loro delle alternative per far sì che il cambiamento sia perseguibile; e soprattutto che quest'ultimo sia, in parte, frutto del singolo. Di conseguenza, si creerà un legame diretto tra il brand ed i suoi sostenitori, i quali si sentiranno parte dell'azienda stessa grazie al loro contributo. Pertanto, la mossa vincente di Patagonia è stata quella di creare delle iniziative *top-down* eco-sostenibili a cui tutti possano partecipare indipendentemente dalla zona geografica in cui si trovano, grazie alla realizzazione di una piattaforma online *ad hoc*: Patagonia Action Works.

Il progetto è stato lanciato dal brand nel settembre 2019 in Europa, dopo aver riscontrato un grande successo negli Stati Uniti: in Nord America mezzo milione di sostenitori sono intervenuti a supporto di temi ambientali, impegnandosi in prima persona attraverso progetti e iniziative. Attraverso questo strumento le persone possono fare volontariato, firmare petizioni, iscriversi a eventi locali e fare donazioni a favore di cause ambientali presenti nel proprio territorio di riferimento, anche attraverso un motore di ricerca che sfrutta la geolocalizzazione del fruitore. Per completare il lancio della piattaforma, è stato creato un video dal titolo Patagonia Action Works, distribuito sulla piattaforma stessa e sui canali social del brand. Il contenuto dell'*adv* ha un'impronta documentarista resa efficace inizialmente dalla presenza del fondatore dell'azienda Yvon Chouinard, il quale descrive la crisi ambientale in corso sul nostro pianeta attraverso delle immagini drammatiche che invitano il pubblico alla riflessione e ricordano ciò che è stato fatto a sostegno dell'ambiente da parte del brand. Oltre al fondatore del brand, sono state inserite altre testimonianze di persone che fanno parte del team Patagonia al fine di rafforzare il brand value, rivolgendosi agli utenti: "*do more, take action in order to solve our environmental problems*" (Patagonia Action Works).

In riferimento all'attenzione che si pone verso tematiche sociali, si deve condividere il fatto che le B Corp e SB difficilmente possano essere connotate da un'impronta filantropica funzionalizzata a produrre *tout court* del bene destinato alla indistinta generalità dei

consociati, ma, più correttamente si può scorgere una connotazione egoistica propria del suo operare. L'utilità sociale una volta prodottasi non deve disperdersi, ma deve essere proficuamente incanalata nella catena produttiva rimanendo, pertanto, circoscritta al suo contesto lavorativo-territoriale e sociale.

Quando la fonte normativa richiama la riduzione di effetti negativi indubbiamente fortifica tale ricostruzione perché lascia intendere che il beneficio non può che attenuare i profili negativi che abbiano attinenza all'esercizio dell'attività⁵⁴. Detto in altre parole, l'elemento identitario delle società benefit risiede proprio nell'attenzione posta sulla produzione di un impatto sociale di un determinato progetto di impresa e non può tradursi in termini di «mera erogazione di fondi a sostegno di iniziative "benefiche", ossia caritative» (De Paoli M.).

All'interno di queste forme societarie trova posto la figura di un imprenditore che, abbraccia importanti cause sociali. A differenza del classico imprenditore sociale però, lo fa attraverso l'intrapresa di un business tipicamente for-profit. Tale tipo di imprenditore può dunque essere definito come un normale business con uno "scopo", che non è associato però alla massimizzazione del profitto.

Questi soggetti vengono spesso accomunati con figure quali i cd. *Maker*, ovvero soggetti che intendono apportare un cambiamento nel mondo attraverso l'attuazione di un'idea imprenditoriale, spesso con l'aiuto delle nuove tecnologie. Adesso l'attività imprenditoriale è vista come uno strumento al fine di migliorare e garantire uno sviluppo economico e sociale. Per quanto concerne gli imprenditori delle B Corp questo cambiamento ricercato possiede, un'accezione positiva, in quanto l'intenzione di iniziare una nuova impresa, deriva dall'esigenza percepita dall'imprenditore "sociale" fondatore delle B Corp (o società Benefit) di migliorare un certo ambito, di perseguire quindi uno scopo di apporto di un beneficio pubblico.

L'importanza del brand activism è ormai chiara a gran parte delle imprese, tanto che negli ultimi anni le aziende che dichiarano i propri intenti e prendono una posizione su temi sociali rilevanti è sempre più frequente. Kotler ci spiega come questo sia un fattore da cui le aziende se vogliono sopravvivere nel futuro non possano più farne a meno, e il successo di Patagonia è la prova che se i valori dell'azienda vengono espressi nel modo corretto, hanno un grande impatto sul successo della stessa. Dixon-Fowler (2018) infatti spiega come i consumatori preferiscano le aziende che hanno un impegno sociale e ambientale in quanto è diventato maggiormente consapevole e preoccupato per il pianeta.

⁵⁴ M. De Paoli, «Società benefit ed economia nuova».

Nelle B Corp e Società Benefit l'attenzione a temi sociali e ambientali è integrata e rilevante quanto la produzione di profitti, e questo determina, come rilevato nei *papers* Shields (2017) e Honeyman (2017), un maggiore impatto sugli obiettivi di beneficio comune rispetto alle aziende tradizionali. Alla luce di quanto rilevato nella letteratura in tema di brand activism e temi sociali, è stata formulata la seguente ipotesi:

Ipotesi 2: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, tendono maggiormente a prendere posizione su temi sociali (brand activism).

2.4 La certificazione come incremento della reputazione

In merito alla terza ipotesi, la reputazione delle B Corp (e delle società benefit), che risulta più incisiva rispetto alle aziende tradizionali, è data da una moltitudine di fattori ed elementi che andremo ad analizzare.

Sicuramente la forma pubblicitaria in merito fornisce una spinta importante.

Al comma 383 della l. n. 208/2015 si legge che la relazione annuale di impatto deve essere pubblicata sul sito internet della società, qualora esistente. La pubblicazione della relazione assume un'importanza fondamentale in quanto permette ai soggetti terzi di prendere conoscenza della gestione della società e del raggiungimento del beneficio comune e quindi del perseguimento dei loro interessi.

È anche utile precisare che questa pubblicazione sul sito internet della società, diventa non solo l'unico veicolo a mezzo del quale il mercato possa realmente acquisire informazioni utili per conoscere le peculiarità dell'attività di impatto sociale svolta dalla società, ma si presta ad essere un valido strumento di ausilio e la principale fonte di controllo per l'Autorità antitrust in ordine alla valutazione di quanto posto in essere e l'opportunità di comminare o meno sanzioni amministrative.

Il successo della strategia for-benefit è indubbiamente la sua forte visione, una visione che deve trasmettere un'immagine accattivante del futuro: lo strumento efficace e fondamentale per un successo che duri nel tempo e che permetta di costruire l'immagine è una buona comunicazione dell'impresa.

Riprendendo l'esempio di Patagonia, il fondatore dell'azienda Yvon Chouinard afferma di voler costruire un'azienda che durerà per cento anni. Le aziende B Corp credono che una delle chiavi per la durabilità sia inserire la missione nel DNA culturale e legale dell'azienda. Ciò implica dare vita alla missione aumentando la responsabilità condivisa per il successo a lungo termine. Significa integrare i valori nelle descrizioni dei lavori, nelle revisioni delle prestazioni e persino nei documenti di governo della società. Significa anche essere trasparenti, aperti e onesti sulle prestazioni relative alla missione per il futuro⁵⁵.

Come concretizzare la visione e la strategia che ne scaturisce dipende dalla cultura stessa dell'impresa e questa cultura si esprime nei valori e condiziona le azioni dei collaboratori. Tale modello aiuta a concretizzare visioni e valori, descrive lo scopo e l'obiettivo primario dell'impresa e le regole di comportamento all'interno ed all'esterno della stessa. Non basta

⁵⁵ Honeyman R., *The B Corp Handbook How to Use Business as a Force for Good*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2014

aver sviluppato una buona strategia, è necessario comunicarla bene. La trasmissione della conoscenza è condizione fondamentale per il successo degli eventi umani e per il processo di realizzazione dei valori, qualunque essi siano. In un sistema d'impresa la conoscenza interna ha la funzione di stimolo, nel quale tutti i collaboratori hanno il desiderio di dare un effettivo contributo ad obiettivi di cui vedono il senso e prendono decisioni autonome, agendo in proprio ed operando con responsabilità ed impegno. In tal modo, essi si presentano al mondo esterno con un'espressione di unità d'intenti, dando l'immagine della visione comune dell'impresa e la sensazione netta di un ambito lavorativo libero e forte.

Questa visione si trasmette nell'immagine del cliente come simbolo di efficienza, responsabilità e sicurezza: un valore intangibile di indubbio impatto sull'impresa a livello di marchio e di possibile maggiore fatturato. La visione for benefit rende orgogliosi i soggetti di appartenere al gruppo aziendale e motivarli a fornire prestazioni eccezionali, perché una visione, per avere successo, deve sempre poggiare su un contributo eccezionale, meglio se per il bene comune, ed essere collegata ad un obiettivo. I requisiti che le visioni devono avere si basano sul fatto che i collaboratori devono identificarsi con esse, che la loro formulazione deve permettere un graduale adattamento alla realtà aziendale e che devono essere sostenute dal potenziale e dalle risorse dell'impresa.

È, infine, intuitivo che, nel momento in cui la società rispetti fedelmente tale onere documentale, palesa alla generalità dei consociati il suo effettivo coinvolgimento nella realizzazione delle finalità che abbiano un'impronta sociale, e si mostra a tutti gli effetti, con convinzione, come società socialmente orientata (Guida, 2017).

In difesa del mercato e degli stakeholders, in caso di pratiche commerciali scorrette o ingannevoli interviene l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) che impone sanzioni, tuttavia va anche considerata la perdita di credibilità dell'azienda. Inoltre, queste figure societarie, offrono una delle possibili risposte alla richiesta sempre più incalzante del mercato e della società di coniugare attività d'impresa e rafforzamento delle tutele di terzi, per realizzare un beneficio comune.

Il tema delle finalità dell'impresa (shareholders vs. stakeholders) è tema complesso e dibattuto da lungo tempo, che oggi cerca nuove soluzioni anche sul piano normativo.

Dalle tracce normative e di autodisciplina, tra le quali insieme alla società benefit, debbono segnalarsi quelle della disciplina della dichiarazione non finanziaria e quelle contenute nel codice di autodisciplina delle società quotate, potrebbe aprirsi una nuova via per le attività

e le responsabilità che l'esercizio delle attività d'impresa comporta e nuovi modi di composizione degli interessi privati e pubblici o, meglio, particolari e generali⁵⁶.

L'attenzione richiamata e l'apprezzamento che si viene a creare da parte del pubblico, è determinato anche dal fatto che queste organizzazioni non fanno altro che rappresentare una scelta. L'idea stessa di creare un qualcosa di positivo per sé, per l'ambiente e per la società, porta gli stakeholders a dare a tutto questo una reputazione positiva. Il modello consente alle imprese di inserire nell'oggetto sociale l'impatto positivo che hanno sul pianeta e le persone, a patto di impegnarsi a misurare una serie di indicatori sociali e ambientali, rendendoli pubblici⁵⁷.

Qualora tutti questi soggetti si dovessero trovare in disaccordo, la macchina chiamata società verrebbe giù come se fosse un castello di carte, ma è proprio questa la forza della Società Benefit, riuscire a mettere d'accordo più stakeholders eterogenei possibili; questa è la bravura di un manager, saper tenere e mantenere in tensione tutte le corde dei vari portatori d'interesse. Tramite questa forma societaria si crea un bilanciamento fra gli stakeholders, tenendo uniti gli interessi forti e quelli deboli. Quindi è la maggior attenzione a tutte le problematiche, un altro fattore a favore di queste organizzazioni; problematiche che le persone affrontano ogni giorno e che si ritrovavano in passato ad affrontare da sole non avendo l'appoggio delle aziende tradizionali (Castellani, De Rossi, Rampa, 2018). La società benefit è la miglior società per il mondo d'oggi, poiché cerca di far emergere dei valori, mai tenuti d'occhio dalle tradizionali organizzazioni aziendali.⁵⁸

Da una ricerca (2013) condotta da Deloitte⁵⁹ che ha coinvolto 5.000 persone in 18 Paesi, emerge con chiarezza come per i cosiddetti Millennials, i nati dopo il 1982, il "*miglioramento della società*" sia l'obiettivo primario dell'attività d'impresa (36%), quasi alla pari (35%) con il profitto.

E ancora Nielsen (società che studia i consumatori in oltre 100 paesi, per offrire un quadro completo delle tendenze e delle abitudini a livello mondiale), all'interno di una ricerca che ha coinvolto 28.000 persone in 56 Paesi, ha evidenziato come i due terzi (63%) dei rispondenti under 40 ritiene che le imprese dovrebbero aiutare l'ambiente e sarebbero perfino disposti a pagare i prodotti o servizi un po' di più pur di acquistare da aziende socialmente e ambientalmente responsabili.

⁵⁶ F. Calagna, La nuova disciplina della «Società Benefit»: profili normativi e incertezze applicative, in Riv. dir. soc., 2016, 3, pp. 709 ss.

⁵⁷ <http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>.

⁵⁸ G. Castellani, D. De Rossi, A. Rampa – Op. Cit. Le società benefit, la nuova prospettiva di una corporate social responsibility con commitment – Fondazione Nazionale Commercialisti.

⁵⁹ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/CR_report_2013.pdf.

Nella stessa indagine il 58% dei laureandi statunitensi intervistati, nel 2012, ha dichiarato che accetterebbero una riduzione del 15% della retribuzione pur di lavorare all'interno di un'azienda che condivida i loro valori.

Le Benefit Corporation sono perfettamente allineate a queste innovative istanze sociali perché devono, per missione istituzionale:

1. avere un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente;
2. considerare l'impatto delle proprie decisioni non solo sugli azionisti ma anche su tutti gli stakeholder e sull'ambiente;
3. rendere visibile il loro impatto materiale positivo sulla società e sull'ambiente⁶⁰.

L'attività di beneficio comune porta quindi a generare delle utilità in termini reputazionali per l'impresa, con potenziale incremento dei ricavi, dei vantaggi a carico della collettività, una minor spesa a carico dello Stato.⁶¹

Ricapitolando due sono i fattori che permettono alle società benefit e le B Corp di godere di una maggior reputazione rispetto alle aziende tradizionali: la notevole trasparenza, accompagnata da un'organizzata forma pubblicitaria e gli obiettivi, che abbracciano tutte le problematiche e le tematiche che stanno a cuore ai cittadini. Infatti, una cultura aziendale forte influenza positivamente i comportamenti degli attori aziendali ed è il fattore di successo per eccellenza della struttura, della strategia e dei processi di un'impresa. Se la strategia è in armonia con i valori aziendali, allora non ci sono più ostacoli alla sua concretizzazione. È necessario concentrare l'attenzione sulla sintonia, che deve essere molto stretta, fra la strategia delle imprese ed il suo sistema di valori, smantellando ostilità e creando sinergie. Queste sono tutte analisi che prendono in considerazione il fatto che le società benefit e le B Corp sono migliori delle aziende tradizionali (Ventura, 2019).

La comunicazione aziendale è il fondamento della costruzione del successo, perché influenza in modo duraturo il clima aziendale e, di conseguenza, la motivazione dei collaboratori; più la comunicazione aziendale for-benefit è completa, chiara e conosciuta, più l'identità dell'impresa al mondo interno ed esterno è trasmessa con positività. Una buona strategia di comunicazione ha effetti molto positivi sull'azienda e si sta investendo tempo ed energie su tale processo, perché, un valido profilo aziendale fa anche profitto. Il modello di comportamento è lo strumento tecnico che aiuta a concretizzare visioni e valori degli uomini che sono attori del processo aziendale, descrivendone lo scopo, l'obiettivo

⁶⁰ https://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

⁶¹ S. Corso, Le società benefit nell'ordinamento italiano una nuova «qualifica» tra «profit» e «non profit», cit., spec.

dell'impresa e le regole di comportamento all'interno e all'esterno della stessa⁶². Costruire questa immagine dell'azienda è uno strumento molto efficace e fondamentale per un successo che duri nel tempo.

Emerge dunque nel presente paragrafo come la reputazione sia un fattore rilevante e centrale per le imprese che entrano nel mondo Benefit. Come affermano Castellani, De Rossi e Rampa (2018) la società benefit cerca di far emergere dei valori, mai tenuti d'occhio dalle tradizionali organizzazioni aziendali. S. Corso (2017) sostiene inoltre che l'attività di beneficio comune comporta degli effetti positivi in termini reputazionali, in quanto sono sostenuti dagli interlocutori aziendali e dalle comunità locali, che ne beneficiano in quanto completano il loro impegno nel benessere dei cittadini. Infine, Ventura (2019) vede nella certificazione B Corp l'allineamento dei valori aziendali che creano sinergie, aumentando la percezione positiva dell'azienda da parte degli attori interni ed esterni. La stessa idea è condivisa da Honeyman (2014) che pone attenzione sulla trasparenza e l'onestà nel perseguire la missione aziendale, sempre più rilevanti nelle nuove generazioni. Le considerazioni riportate dagli studiosi di cui sopra ci permettono di formulare la terza ipotesi:

Ipotesi 3: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, godono di maggiore reputazione e di miglior goodwill presso i pubblici di riferimento.

⁶²Ossoli G., Cultura Aziendale e Valore d'Impresa, 2021.

2.5 Corporate governance nelle B Corp e Società Benefit

La decisione di diventare Società Benefit e B Corp deriva dai vertici decisori aziendali. Ci addentriamo quindi in questa fase ad approfondire il tema della corporate governance aziendale e i cambiamenti o le riflessioni derivanti dal cambio dello statuto a seguito del cambiamento in Società Benefit e dall'osservazione delle linee guida di B Lab per la certificazione.

La corporate governance è una disciplina complessa che può essere osservata sotto molteplici punti di vista, per cui va specificato che in questa trattazione, senza pretese di esaustività, verrà considerata la governance sotto l'aspetto che concerne il governo d'impresa. L'attenzione ricadrà dunque sul governo dell'impresa quale attività di vertice, sviluppata da specifici organi amministrativi e di controllo.

Più in dettaglio, la corporate governance indica quali soggetti hanno la responsabilità di compiere scelte strategiche, determinando, quindi, l'ampiezza del potere e della responsabilità attribuita ai decisori aziendali, l'efficacia dei controlli a cui sono sottoposti e, in senso più ampio, gli equilibri e i rapporti tra i diversi stakeholder (Esposito De Falco, 2017).

A livello internazionale possiamo osservare diverse configurazioni di governance in funzione del diverso grado di capitalismo in cui l'azienda opera. Tradizionalmente vengono distinti 3 modelli, in base alla tipologia di tessuto imprenditoriale, al sistema finanziario che regola i flussi monetari e il contesto politico geografico di riferimento.

In Italia, a partire dal 2004 l'ordinamento italiano riconosce alle società la possibilità di scegliere tra tre modelli di governance:

- 1) Modello tradizionale: è il modello tipico della gestione italiana e latina. Prevede la distinzione tra due organi: Consiglio di Amministrazione (CdA) che detiene il potere di gestione e governo dell'impresa, e il Collegio Sindacale che svolge attività di vigilanza;
- 2) Modello monistico: è il sistema tipico di corporate governance della tradizione anglosassone. Prevede un unico organo amministrativo che si occupa sia dell'amministrazione (CEO) che del controllo (amministratori non esecutivi); in particolare, all'interno dello stesso consiglio di amministrazione viene creato un comitato per il controllo sulla gestione, formato da amministratori in possesso di determinati requisiti (onorabilità, professionalità e indipendenza);

- 3) Modello dualistico: tipica struttura tedesca. In questo sistema l'Assemblea nomina il Consiglio di Sorveglianza, che oltre ad avere compiti tipici del Collegio Sindacale, nomina e revoca l'organo amministrativo, definisce i compensi, approva il progetto di bilancio.

Indipendentemente dal modello scelto da una società, all'amministratore (o al CdA) vengono conferiti i poteri di gestione, con l'unica finalità aziendale di produzione di profitto. Questo è il sistema basato sullo *shareholder capitalism*, il cui fondamento è il cosiddetto primato degli azionisti (Friedman).

Un esempio spesso citato in letteratura è il famoso caso Dodge vs Ford. Quando Ford Company ha aumentato il livello di benessere dei suoi dipendenti, è stata citata in giudizio dai suoi azionisti della Dodge e ha perso la causa per non aver adempiuto al suo dovere fiduciario di massimizzare il valore degli azionisti.

"Una società commerciale è organizzata e portata avanti principalmente per il profitto degli azionisti", ha scritto il giudice Russell Ostrander per la corte. "I poteri degli amministratori devono essere impiegati a tal fine".

Il primato degli azionisti presenta numerosi limiti e svantaggi che abbiamo visto nel corso degli anni. Alcuni problemi chiave includono obiettivi a breve termine, il che può comportare decisioni affrettate e decisioni caratterizzate da incentivi e bonus a breve termine per raggiungere determinati obiettivi, pensiamo al fallimento di Enron.

Ancora, la mancanza di volontà di assumersi rischi e investire in nuove tecnologie, oppure distribuire dividendi pagati dalle società per fornire reddito agli azionisti invece di utilizzare la liquidità generata per prendere maggiori e migliori decisioni di investimento strategico, ad esempio ricerca e sviluppo.

Nell'ultimo decennio la validità di questo modello è stata sempre più messa in discussione in quanto creava una serie di disfunzionali conseguenze. Gli scandali aziendali, sebbene comuni nella storia del capitalismo, sembrano essere aumentati di portata e impatto dopo il crollo finanziario globale del 2008. Oltre a ciò, le società sono state accusate di non essersi assunte la responsabilità delle questioni del cambiamento climatico, del degrado ambientale, disuguaglianze e violazioni dei diritti umani sul posto di lavoro nella loro incessante ricerca di profitti da distribuire ai propri azionisti⁶³.

⁶³ Villela M., Bulgacov S., Morgan G., B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time (2019).

Passare dunque a un sistema dove profitto e impatto sociale coesistono rende chiara la forte innovazione portata dalle Società Benefit e dal movimento delle B Corp.

Un tema rilevante che ha caratterizzato il dibattito sulle Benefit Corporations è l'analisi delle questioni di governance, in particolare quelle relative alle teorie degli stakeholder e degli azionisti (Jonsen, Collins e Kahn, 2016). Parte degli aspetti sono collegabili al ruolo dell'ecosistema che si va a creare sia all'interno degli organi dirigenziali, con nuovi o diversi obiettivi strategici, sia gli obblighi in capo agli amministratori.

Altri studiosi, nel supportare lo sviluppo di strumenti istituzionali per facilitare la nascita di organizzazioni ibride⁶⁴, hanno sottolineato che la legislazione delle Benefit Corporation può salvaguardare dal greenwashing (Stecker, 2016) e hanno evidenziato il ruolo positivo della certificazione B Corp e il suo potenziale per sviluppare un quarto settore dell'economia che utilizza pratiche commerciali socialmente responsabili per creare sia profitto che benefici sociali (Wilburn, 2014). Riprendendo l'articolo "The For benefit enterprise" citato a inizio capitolo, per quarto settore si intende un ulteriore passo, oltre al pubblico, il profit e il non profit. Il quarto settore è dunque il capitalismo che unisce profitto e benefici per la società e per l'ambiente.

La società benefit è tenuta a bilanciare l'interesse dei soci (*shareholder*) con il perseguimento della finalità di beneficio comune e quindi con gli interessi degli *stakeholder* (cfr. art. 1, comma 376, l. n. 208/2015). Si tratta quindi di società a duplice finalità, ossia di società che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo lucrativo o mutualistico, perseguono una o più finalità di beneficio comune. La società, fermo restando quanto previsto dal codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire.

Il legislatore non ha però indicato in che modo e in che misura tale beneficio comune vada descritto e delineato nello statuto⁶⁵. Si rilevano dunque società che indicano benefici generici, come ad esempio *"In qualità di Società Benefit, la società intende perseguire più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, territorio, ambiente e altri portatori di interesse"* (Articolo 3 dello statuto di Aboca Spa SB) oppure più specifici come nel caso di Zordan s.r.l. SB, che si occupa di arredamento e *"si impegna nel riciclare materiali e nell'utilizzare energia rinnovabile"*.

Questa distinzione è importante in quanto comporta una serie di conseguenze rilevanti dal punto di vista della disciplina di queste società soprattutto in merito alla discrezionalità e ai profili di responsabilità degli amministratori. Esiste una relazione diretta tra previsione

⁶⁴ Nigri G., Michelini L., Grieco C., Social impact and online communication in B-Corps, 2017

⁶⁵ Bianchini M., Sertoli C., Una ricerca Assonime sulle società benefit, Dati empirici, prassi statutaria e prospettive (2018)

statutaria e ambito di discrezionalità riservato agli amministratori: tanto più il beneficio comune è individuato e declinato nel dettaglio, quanto più gli amministratori saranno vincolati a seguire quelle indicazioni; viceversa, tanto più sarà generico il beneficio comune, quanto più ricadrà nel potere discrezionale degli amministratori individuare le concrete modalità finalizzate al suo perseguimento (Bianchini, Sertoli, 2018).

Dagli esiti dello studio sopra citato si può affermare che in un considerevole numero di società benefit gli amministratori godano all'atto pratico di un cospicuo, se non anche sostanzialmente illimitato, potere discrezionale non solo nel graduare il bilanciamento tra interesse dei soci e interesse comune più generale, ma anche nella stessa individuazione del beneficio, e quindi dei beneficiari (stakeholder).

Questa libertà e onere degli amministratori di integrare coerentemente con la strategia aziendale le finalità *benefit* è uno degli aspetti più rilevanti della legge sulle Benefit Corporation nel mondo. Con questo strumento gli amministratori sono stimolati a perseguire fini sociali senza il timore di non adempiere correttamente al proprio mandato. Quindi gli amministratori e dirigenti si trovano ad adempiere ad un doppio mandato: generare profitto per gli azionisti avendo un margine ampio di discrezionalità e contestualmente, perseguire il business intendendolo come una forza di rigenerazione dell'azienda⁶⁶.

Sul piano delle responsabilità si inseriscono anche i manager e dirigenti d'azienda; infatti, dovendo scegliere tra soluzioni che generano più profitti e soluzioni che tutelano maggiormente l'ambiente o i dipendenti dell'azienda, il manager della società sarà autorizzato a perseguire lo scopo sociale, oltre al profitto.

La statuizione delle clausole societarie permetterà a dirigenti e manager di operare legittimamente senza esporsi ad azioni di responsabilità nel caso in cui gli stessi vertici dovessero canalizzare quote di profitti al perseguimento di obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto. Le finalità sociali indicate nello statuto che dovranno essere perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto, dovranno indurre gli amministratori ad adempiere il proprio mandato con equilibrio, evitando cioè di sconfinare da un lato nell'eccessivo perseguimento di finalità sociali e dall'altro nella massimizzazione del profitto, per non prestare il fianco ad azioni di responsabilità da parte, rispettivamente, di azionisti e stakeholder.

⁶⁶ F. Calagna, La nuova disciplina della «Società Benefit»: profili normativi e incertezze applicative, in Riv. dir. soc., 2016, 3, pp. 711 ss.

Nell'amministrare la società Benefit gli amministratori saranno tenuti ad adottare la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze anche con riferimento al beneficio comune, il che comporta che gli amministratori prendano in considerazione l'impatto delle loro decisioni nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse, oltre che sul valore per gli azionisti e agiscano con una maggiore trasparenza verso i soggetti terzi⁶⁷.

Ne discende pertanto che la corretta attività di gestione della società debba necessariamente esplicarsi in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori di interesse, oltre che dei soci.

Il tradizionale canone della diligenza "qualificata" di cui all'art. 2392 c.c., ovvero della diligenza impiegata nella gestione ex art. 2476 c.c., ovvero il canone della diligenza del buon padre di famiglia, debba essere necessariamente valutato anche alla luce delle finalità di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale dilatandosi, in tal modo, l'ambito delle competenze gestorie e delle correlate responsabilità⁶⁸.

A conferma di tale impostazione la legge stabilisce che l'inosservanza degli obblighi può costituire l'inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto e che tale inadempimento comporta l'applicazione di quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.

In base a tale disposizione gli amministratori di società benefit sono in primo luogo responsabili verso la società per non aver gestito la stessa in modo da bilanciare l'interesse dei soci con quello delle altre categorie di soggetti indicate nello statuto. Ne consegue che questi incorrono in responsabilità, in violazione del generico dovere di perseguire l'interesse sociale, quando nella gestione non tengono conto dell'impatto che le proprie decisioni generano sulle diverse categorie di interessi considerate dallo statuto.

Ciò comporta, da un lato, che i soci non potranno agire nei confronti degli amministratori per scelte strategiche che privilegino profili sociali o ambientali rispetto all'interesse alla massimizzazione del profitto; dall'altro che gli stessi soci potranno far valere la responsabilità degli amministratori per non aver perseguito il beneficio comune.

⁶⁷ A. Zoppini, Un raffronto tra società «benefit» ed enti «non profit»: implicazioni sistematiche e profili critici, in *Orizzonti del diritto commerciale* (rivista online), 2017.

⁶⁸ Honeyman, R. (2014). *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*. Berrett-Koehler Publishers.

Trattandosi della medesima forma di responsabilità prevista per le società ordinarie, valgono gli stessi criteri di imputazione per essa previsti; gli amministratori, pertanto, saranno responsabili solo per i danni imputabili al difetto di normale diligenza nella condotta degli affari sociali o all'inadempimento degli specifici obblighi previsti dalla legge, e non potranno essere chiamati in responsabilità per i risultati negativi della gestione che riguardino sia l'interesse dei soci che gli interessi di beneficio comune.

Tuttavia, nelle grandi società questo connubio può essere di difficile attuazione. Motivazioni diverse spingono la compagine sociale, e se il Board non è allineato nella stessa direzione, ci possono essere azioni di sfiducia degli amministratori.

Un esempio recente che ha fatto tanto parlare è il licenziamento del CEO e Presidente di Danone S.p.A. Emmanuel Faber avvenuto a marzo 2021.

Faber, CEO dal 2014 e presidente dal 2017, è stato nominato in Danone il manager della svolta green, è infatti sotto la sua guida che l'azienda acquisisce la certificazione B Corp. Si riconosceva dunque che l'azienda non aveva più come obiettivo solo il profitto, ma anche l'aspirazione a un impatto positivo sulla società e la biosfera, emanazione di un management innovativo e socialmente compatibile, con un'attenzione particolare all'ecologia. L'azione di sfiducia è partita da due fondi attivisti, Artisan Partners e Bluebell Capital Partners, in possesso del 6% del capitale di Danone. L'attacco che ha portato alla rimozione di Emmanuel Faber è stato giustificato dai fondi per «*non avere trovato il giusto equilibrio tra creazione di valore per gli azionisti e la sostenibilità*»⁶⁹. Complice di questa decisione sono state le intenzioni di speculazione a breve termine sulle azioni della società, insoddisfatti dal calo in borsa, nonché della duplice carica che ricopriva Faber, ovvero di Ceo e Presidente, in quanto vista come una posizione di potere eccessivo.

La sostituzione del Ceo non sembra comunque essere un ritorno all'etica dei puri profitti, ma la dimostrazione che la transazione verso un capitalismo più responsabile deve essere supportata dallo sviluppo di nuovi ed efficaci modelli di governance.

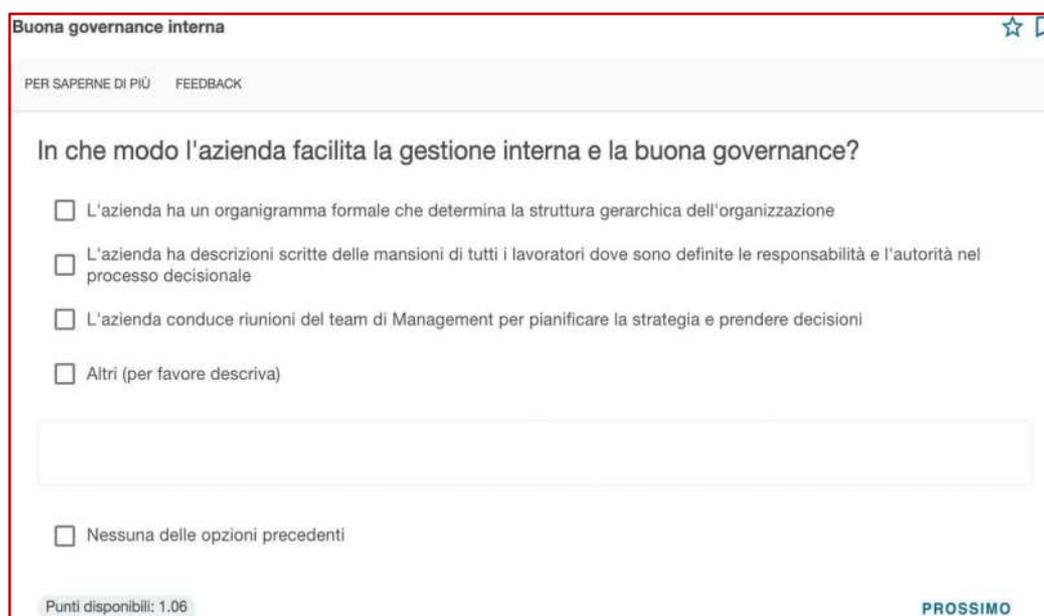
La misurazione e la comunicazione del valore non economico è un aspetto rilevante per le Benefit Corporation e le B Corp certificate: le prime in quanto espressamente concepite per assolvere a una missione sociale e le seconde perché al centro della certificazione stessa. Il primo passo verso la certificazione B Corp è la misurazione dell'impatto complessivo

⁶⁹ <https://www.assocaseari.it/files/assocaseari.it/2021/04/09.04.21-IL-SOLE-24-ORE-Industria-Alimentare-Danone-il-cambio-al-vertice-non-e-dipeso-solo-dai-corsi-azionari.pdf>

dell'organizzazione su tutti i suoi stakeholder, valutando le sue prestazioni confrontandole con le migliori pratiche (B Lab, 2016). Lo strumento adottato a tal fine, come accennato in precedenza, è il Benefit Impact Assessment sviluppato da B Lab. Il rating misura l'impatto sulle seguenti aree: ambiente, lavoratori, clienti, comunità e governance.

Il BIA è in continuo aggiornamento e miglioramento. L'ultima versione è stata lanciata nel 2019⁷⁰. Le specifiche che apporta riguardanti la governance includono domande migliorate sullo stakeholder engagement e sull'identificazione e la gestione delle questioni sociali e ambientali rilevanti, e domande migliorate sulla governance interna, l'etica e l'anticorruzione. Per quanto riguarda la governance e gestione degli impatti sociali e ambientali per le multinazionali e le grandi aziende le domande sono state rafforzate e aggiunte per affrontare le pratiche chiave essenziali per valutare le prestazioni delle grandi aziende, tra cui l'impegno verso gli stakeholder, l'affrontare questioni sociali e ambientali, la trasparenza fiscale e degli affari governativi, i diritti umani e la gestione della catena di approvvigionamento (supply chain).

Alcuni esempi possono meglio chiarire il funzionamento del BIA. Ad ogni domanda e risposta vengono attribuiti dei punteggi.



The image shows a screenshot of a question from the Benefit Impact Assessment (BIA) tool. The question is titled "Buona governance interna" and asks "In che modo l'azienda facilita la gestione interna e la buona governance?". There are four radio button options: "L'azienda ha un organigramma formale che determina la struttura gerarchica dell'organizzazione", "L'azienda ha descrizioni scritte delle mansioni di tutti i lavoratori dove sono definite le responsabilità e l'autorità nel processo decisionale", "L'azienda conduce riunioni del team di Management per pianificare la strategia e prendere decisioni", and "Altri (per favore descriva)". Below the options is a text input field. At the bottom left, it says "Punti disponibili: 1.06" and at the bottom right, there is a "PROSSIMO" button.

Figura 9: Esempi di domande sulla corporate governance; Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

⁷⁰ Overview of Changes in Version 6 of the BIA Final, <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000547789-overview-of-changes-in-v6-of-the-bia>

The image shows a survey question titled "Politiche e pratiche etiche" (Ethical policies and practices). The question asks: "Quali delle seguenti pratiche mette in atto l'azienda per promuovere un processo decisionale etico e prevenire così la corruzione?" (Which of the following practices does the company implement to promote an ethical decision-making process and thus prevent corruption?). The options are:

- L'azienda ha un codice etico scritto (The company has a written code of ethics)
- L'azienda ha una politica scritta di tutela del lavoratore che segnala illeciti (The company has a written policy of worker protection that reports illegal acts)
- L'azienda implementa controlli finanziari interni (The company implements internal financial controls)
- L'azienda ha condotto negli ultimi due anni un'analisi dei rischi legati a temi etici (The company has conducted in the last two years an analysis of risks related to ethical issues)
- Altro (Per favore, descriva) (Other (Please describe))

Below the options is a text input field. At the bottom left, it says "Punti disponibili: 1.06" (Available points: 1.06). At the bottom right, there is a "PROSSIMO" (Next) button. The survey interface also includes a header with "PER SAPERNE DI PIÙ" and "FEEDBACK" links, and a star icon in the top right corner.

Figura 10 Esempi di domande sulla corporate governance; Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

Questa sezione come possiamo vedere comprende una valutazione sulla “*company’s accountability and transparency*”, ovvero sulla responsabilità assunta e sulla trasparenza delle proprie decisioni. I requisiti che si devono avere si basano sul fatto che i collaboratori devono identificarsi con la società stessa, che la loro formulazione deve permettere un graduale adattamento alla realtà aziendale ed infine, che devono essere sostenute dal potenziale e dalle risorse dell’impresa.

È, infine, intuitivo che, nel momento in cui la società rispetti fedelmente tale onere documentale, palesa alla generalità dei consociati il suo effettivo coinvolgimento nella realizzazione delle finalità che abbiano un’impronta sociale, e si mostra a tutti gli effetti, con convinzione, come società orientata alla condivisione di valore ed interessi con gli stakeholders e shareholders a pari merito.

Qualora si rilevino attività illecite delle società benefit o B Corp, vi è il coinvolgimento dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato che interviene in caso di pratiche commerciali scorrette o ingannevoli.

Per quando riguarda invece l’età media degli azionisti ed il ruolo che hanno le donne nell’assetto societario, anche qui si pongono delle differenze rispetto alle aziende tradizionali che portano a riflettere sui rapporti e le dinamiche che si sono instaurate.

In base ad apposite ricerche svolte su un campione di aziende americane ed europee⁷¹, nella maggior parte delle B Corp, il 50% degli azionisti hanno un'età media che va dai 26 ai 39 anni; inoltre, l'80% dei directors membri del board è di età inferiore ai 50 anni, di cui circa il 43% ha un'età compresa tra i 30 e i 40 anni.

In generale è lecito affermare che la corporate governance faccia riferimento alla distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra i differenti attori coinvolti nell'organizzazione aziendale⁷². Per quanto riguarda la governance nelle B Corp e SB, gli investitori vogliono sapere che una società usa metodi contabili accurati e trasparenti, e che gli azionisti comuni possono votare su questioni importanti. Vogliono anche che le aziende evitino i conflitti di interesse nella scelta dei membri del consiglio di amministrazione. Infine, preferiscono non investire in aziende che si impegnano in comportamenti illegali o usano contributi politici per ottenere un trattamento di favore ("Environmental, Social Governance (ESG)). La direzione tracciata dalle Società Benefit trova sempre più consenso tra gli investitori e le parti interessate; quindi, sembra che la visione del capitalismo degli shareholder stia lasciando spazio alla stakeholder economy.

La governance aziendale è il fondamento su cui si basa la struttura aziendale e le strategie perseguite dall'azienda sia nel breve che nel lungo termine. Incamminarsi su un percorso che porta ad un duplice fine, profitto e beneficio comune, è senz'altro una decisione da prendere con il consenso dell'intera compagine sociale. A tal proposito Bianchini e Sertoli (2018) pongono l'attenzione sul beneficio comune delle Società Benefit, in particolare sulla distinzione tra beneficio generico o specifico. Questa distinzione è importante in quanto darà maggiore o minore discrezionalità di azione ai manager, e di conseguenza la possibilità che questi siano chiamati a rispondere del loro operato. Nello studio di Faraci (2015) viene messo in risalto come nelle B Corp l'età degli azionisti è inferiore alla media delle aziende tradizionali, così come dei membri del board. Il difficile connubio tra perseguimento del profitto e della sostenibilità ha aumentato l'interesse per la governance nelle aziende che acquisiscono lo status giuridico di Società Benefit e B Corp, e ha dato origine alla seguente ipotesi:

Ipotesi 4: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, presentano particolari configurazioni di governance e di rapporti tra i governance bodies (ad esempio, tra azionariato e CdA, o tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza).

⁷¹ Faraci D., B Corporation come modello emergente di business sostenibile (2015)

⁷² Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimension and determinants. *Academy of Management Review* vol.28, pp. 447/465

Capitolo 3 – Metodologia

3.1 Impostazione metodologica

Sulla base di quanto finora si evince dall'analisi della letteratura presentata nel capitolo precedente, si procede ora a specificare la metodologia utilizzata per condurre l'approfondimento sul tema delle B Corp e Società Benefit presente in tale lavoro di tesi.

Per dare il maggior contributo possibile al tema trattato, verranno analizzati due *case study*, integrando dati secondari con interviste semi-strutturate ai rappresentanti delle aziende studiate. Le aziende che si andranno ad analizzare nello specifico nel prossimo capitolo saranno Nativa srl SB, prima azienda in Europa a diventare B Corp e Società Benefit, e Danone Spa, una delle aziende multinazionali più grandi che sta raggiungendo la certificazione B Corp per tutte le sue controllate.

L'intento, nel coinvolgere nella ricerca di tesi gli attori e le aziende certificate B Corp e Società Benefit in prima persona, è quello di capire come i soggetti studiati vedano il mondo for benefit, di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di pensare e le percezioni ed esperienze personali in relazione al fenomeno oggetto dello studio. Data la recente creazione del movimento e ancora di più dello status giuridico, si è ritenuto opportuno procedere con un approccio qualitativo. Tale scelta ha l'obiettivo di concedere maggiore flessibilità durante la ricerca e nella esposizione dei dati individuati, nonché i motivi alla base di determinati comportamenti.

La ricerca qualitativa *“studia le cose nel loro contesto naturale, cercando di dare un senso ai fenomeni o di interpretarli, in termini del significato che le persone danno loro. La ricerca qualitativa comprende la raccolta e l'uso di una varietà di materiali empirici che descrivono momenti e significati abituali e problematici nelle vite individuali. Ha un approccio multi-metodo, interpretativo e naturalistico”* (Denzin & Lincoln, 1994).

La struttura della ricerca qualitativa è la più flessibile tra tutte le tecniche sperimentali. Ci sono numerosi metodi per raccogliere le opinioni, ma le più comuni sono le interviste in profondità e le osservazioni partecipate. A seconda del diverso grado di flessibilità, è possibile distinguere tra: intervista libera, con il tema prefissato ma senza domande specifiche; intervista semi-strutturata, a tema prefissato con linee guida e domande prefissate obbligatorie, ma adattabili; intervista strutturata contenente domande precise,

non modificabili; e infine intervista completamente strutturata, con domande chiuse, poste attraverso questionario.

L'intervista qualitativa può essere definita come *“una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione”* (Corbetta, 1999).

Una seconda definizione interpreta l'intervista qualitativa come *“uno scambio verbale tra due o più persone, nel quale uno o più esperti (gli intervistatori) cercano, ponendo domande più o meno rigidamente prefissate, di raccogliere informazioni su dati, comportamenti, opinioni e atteggiamenti di uno o più soggetti (gli intervistati) su un particolare tema”* (Kanizsa, 2002).

Dunque l'intervista consiste in una conversazione tra un intervistatore che la inizia e la conduce proponendo una serie di domande più o meno specifiche sui temi della ricerca e uno o più intervistati che si ritiene siano nelle condizioni di fornire le risposte.

L'intervista è utilizzata per:

- indagare su giudizi, valori, convinzioni, opinioni e aspetti della cultura non facilmente indagabili attraverso l'osservazione;
- ottenere informazioni sulle azioni già osservate sia per comprenderle maggiormente sia per scoprirne i motivi che le hanno incentivate;
- rilevare informazioni su fenomeni passati ma ancora contenuti nella memoria delle persone intervistate.

3.2 Intervista semi-strutturata

Nel presente lavoro vengono affrontati due casi studio, arricchiti da interviste semi-strutturate ad esponenti di spicco di due aziende certificate B Corp ed entrambe Società Benefit.

L'intervista semi-strutturata prevede una traccia che riporta una serie di argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista.

Per svolgere l'intervista semi-strutturata (o guidata), ovvero un'intervista non direttiva, articolata per temi che, a differenza di un questionario a domande con risposte "chiuse", lascia agli intervistati la possibilità di rispondere con assoluta libertà. Lo scopo è quello di analizzare percezioni, opinioni, comportamenti che in parte avrebbero potuto essere prevedibili ma, che, per il resto, potrebbero essere stati sottovalutati o ignorati. In altre parole, la libertà di espressione consente di acquisire informazioni su aspetti conosciuti e sconosciuti.

Questa tipologia di indagine permette di conoscere un numero limitato di persone ma di capirle in profondità, attraverso metodi che tipicamente prevedono un contatto diretto e un dialogo libero e aperto in cui la conversazione avviene in maniera naturale, anche se guidata dagli argomenti delle domande. Difatti l'intervistatore dispone di una lista contenente temi fissati in precedenza, sui quali raccoglie tutte le informazioni che ritiene utili. Spesso oltre alla lista degli argomenti, il ricercatore ha in mano una breve serie di domande che, data la loro rilevanza per la ricerca, deve obbligatoriamente porre all'intervistato. Lo stesso però può realizzare questo suo compito con una certa autonomia in quanto ha la facoltà di porre le domande predeterminate nell'ordine che ritiene più utile caso per caso e può formulare le stesse nel modo che ritiene più adatto all'intervistato. In pratica, la traccia stabilisce una sorta di perimetro entro il quale l'intervistato e l'intervistatore hanno una certa libertà di movimento.

I vantaggi di tale tipologia di intervista sono individuabili nella flessibilità della risposta, l'interpretazione personale della domanda, l'approfondimento di un argomento con una visione interna all'azienda, nonché la facoltà di personalizzazione e feedback, adattabilità e reattività.

Tra gli svantaggi individuiamo la difficoltà di comparazione, in quanto sia le domande che le risposte sono adattabili al soggetto intervistato e meno ad altri, inoltre viene individuata la possibile ambiguità e interpretazioni errate di domande o risposte da parte dell'intervistatore.

L'uso dell'intervista è frequente in quanto combina il rigore nei temi e negli argomenti trattati e la flessibilità nello scambio di informazioni. Tale sistema offre la possibilità di

approfondire punti specifici che emergono durante la discussione con l'intervistato. L'obiettivo è quello di raccogliere opinioni e commenti che potrebbero non essere stati rilevati nelle fasi di preparazione, e che avranno un impatto definitivo nello studio e descrizione dei casi studio.

3.3 Il comparative case study

Il comparative case study è un metodo di ricerca sociale particolarmente adatto per analizzare sistemi di relazioni e studiare più casi. Esso si avvale dell'uso contemporaneo di una pluralità di tecniche di ricerca sociale sia qualitative che quantitative.

Gli studi di casi comparativi coinvolgono l'analisi e la sintesi delle somiglianze, delle differenze e dei modelli tra due o più casi che condividono un obiettivo o un focus comune in modo da produrre una conoscenza che sia più facile da generalizzare sulle questioni causali, come e perché particolari programmi o strategie funzionano o non funzionano. Gli studi di casi comparativi di solito utilizzano sia metodi qualitativi che quantitativi e sono particolarmente utili per capire come le caratteristiche di un dato soggetto portano al successo di un intervento e come è meglio adattare l'intervento al contesto specifico per raggiungere i risultati previsti (Goodrick, Delwyn, 2014).

I comparative case study implicano l'analisi e la sintesi delle somiglianze, delle differenze e dei modelli tra due o più casi che condividono un obiettivo comune. Per poterlo fare bene, le caratteristiche specifiche di ogni caso dovrebbero essere descritte in profondità all'inizio dello studio. La logica per la selezione dei casi specifici è direttamente collegata alle domande chiave di valutazione e, quindi, all'obiettivo che si ha di essere indagato. La comprensione di ogni caso è importante per stabilire le basi del quadro analitico che sarà usato nel confronto tra casi.

Gli studi di casi comparativi spesso incorporano sia dati qualitativi che quantitativi. Il focus iniziale deve permettere una buona comprensione dei casi e del loro contesto. I metodi utilizzati sono molteplici a tal fine, consigliate sono le visite sul campo, l'osservazione, le interviste e l'analisi dei documenti. Questi metodi di rilevazione e accumulo di informazioni dominano tra i vari metodi di raccolta dati impiegati per lo sviluppo dei casi.

Quando si usa una logica comparativa basata sul confronto di pochi casi, si parla di un campionamento qualitativo, la cui logica consiste nel cogliere la rappresentatività attraverso una scelta ragionata del caso o dei casi da includere (Yin R.K., 1994).

I lavori basati su case study coinvolgono essenzialmente sei fasi, che dovrebbero essere idealmente intraprese nell'ordine mostrato di seguito:

1. Chiarire i punti chiave e lo scopo della valutazione per determinare se l'uso di comparative case study è un disegno appropriato;
2. Identificare le proposizioni o le teorie iniziali per focalizzare gli studi dei casi, attingendo alla teoria del cambiamento del programma;
3. Definire il tipo di casi che saranno inclusi e come sarà condotto il processo di studio dei casi;

4. Identificare come le prove saranno raccolte, analizzate e sintetizzate all'interno e tra i casi, e implementare lo studio;
5. Considerare e testare spiegazioni alternative per i risultati;
6. Riferire i risultati.

I criteri attraverso i quali valutare la bontà di una ricerca basata sullo studio di casi sono quelli classici che si adottano in ogni tipo di ricerca sociale. Particolarmente rilevanti possono essere:

- correttezza nella selezione dei casi rispetto agli obiettivi della ricerca;
- uso metodologicamente corretto delle tecniche e degli strumenti;
- pertinenza, validità ed attendibilità dei dati raccolti usando differenti strumenti e metodi;
- tracciabilità ed ispezionabilità delle informazioni raccolte ed elaborate;
- coerenza delle conclusioni rispetto alle informazioni raccolte;
- pertinenza dei risultati rispetto agli obiettivi e allo scopo dell'indagine;
- capacità delle conclusioni di restituire una vivida visione d'insieme dell'oggetto indagato;
- chiarezza e comprensibilità del rapporto di ricerca.

3.4 Danone e Mondelez a confronto

Il Comparative Case Study che si andrà a sviluppare in questo lavoro pone a confronto due aziende che operano nel settore cibi e bevande (food and beverage). Le aziende sono Danone, multinazionale di origini francesi, con grande tradizione europea, e Mondelez International, azienda multinazionale statunitense costituita nel 2012 dalla scissione del gruppo Kraft Foods.

I fattori che hanno influenzato tale scelta possono essere riassunti in tre punti:

1. Essere certificati B Corp;
2. Settore economico di appartenenza;
3. Dimensioni e fatturato aziendale.

Il primo punto è fondamentale per lo studio, in quanto l'obiettivo della comparazione è proprio quello di fare un confronto tra le caratteristiche di un'azienda B Corp e un'azienda che non ha la certificazione. Si andranno in tal senso ad analizzare le ipotesi che costituiscono l'impalcatura su cui si basa il lavoro di tesi. Il movimento B Corp è abbastanza recente, e racchiude i più alti standard di valutazione di impatto aziendale. Danone ha ottenuto la certificazione per un grande numero delle aziende nel suo portafoglio, in un percorso impegnativo che ha portato molteplici benefici, ma anche delle responsabilità legali verso i propri stakeholders. Mondelez dal canto suo, sembra dare importanza alla salvaguardia delle risorse naturali e alle tematiche sostenibili.

Per quanto riguarda il settore di appartenenza, entrambe le multinazionali sono collocabili nel settore food&beverage. Sussistono delle differenze nei prodotti venduti e nella strategia di composizione del portafoglio, così come dei mercati serviti. Entrambe le aziende operano nei mercati degli alimenti per l'infanzia, latticini, dolciumi, acqua in bottiglia. Le differenze nei prodotti venduti si osservano per Mondelez nel mercato degli alimenti per animali domestici, cereali per la colazione, caffè e gelati.

Danone invece ha nel proprio portafoglio brand che operano nella nutrizione infantile e clinica.

Andando ad analizzare le altre aziende presenti nello stesso settore di attività, sono state individuate delle possibili alternative, tra cui Unilever, Nestle, Pepsi e COFCO. Per quanto riguarda le prime tre, a decidere per la loro esclusione sono stati incisivi i settori in cui operano, che nonostante siano qualificabili sempre nel food&beverage, differiscono nei

singoli prodotti e tipologia di business, molto più differenziati tra di loro, e con poche affinità con Danone. Altro fattore di esclusione è stata la dimensione aziendale, in quanto le tre hanno dimensioni e dislocazioni internazionali che non si avvicinano alla B Corp presa in esame.

Il terzo punto è incentrato sui numeri delle due *companies*, a partire dal fatturato che nell'ultimo triennio non si distanzia di molto l'una dall'altra. Nel 2018 il fatturato in Danone è stato di 24,651 MLD di euro, mentre per Mondelez Internationl di quasi 21 miliardi. Possiamo affermare dunque che i dati sono confrontabili nei limiti utili del comparative case study. L'utile netto delle due aziende si attesta circa sui 2 MLD di euro nel 2020 per Danone, mentre per Mondelez circa 3 miliardi.

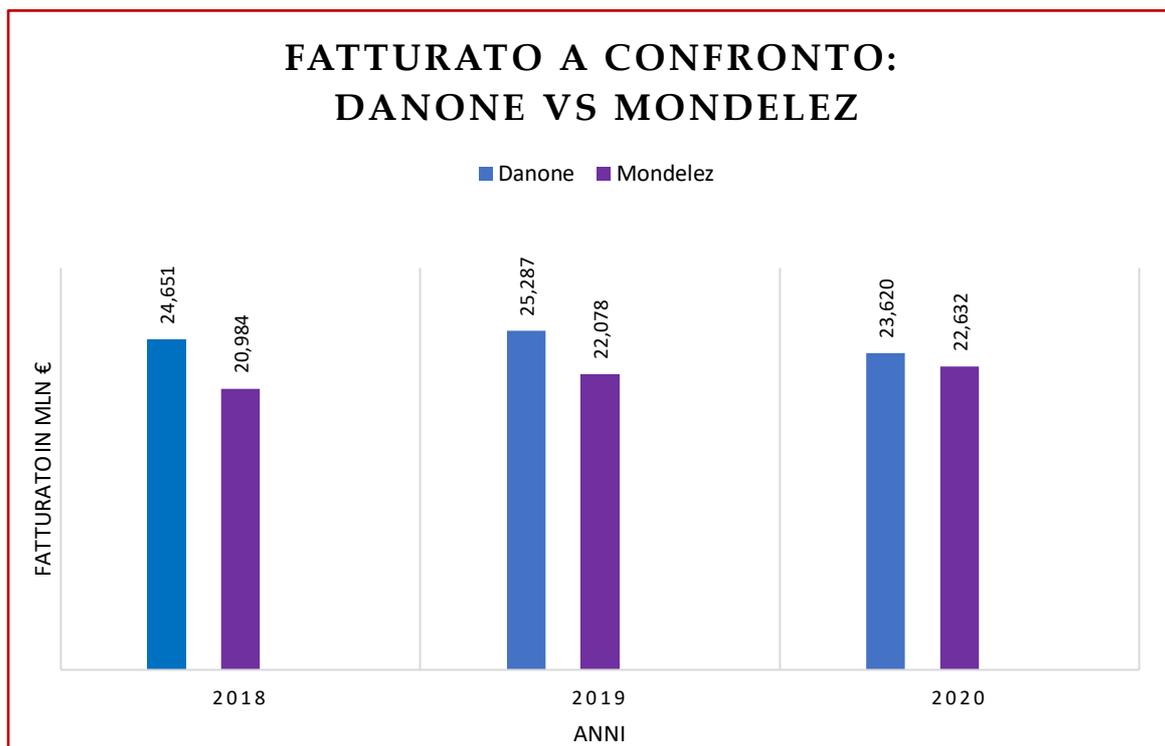


Tabella 2: Fatturato Danone e Mondelez;
Fonte: elaborazione personale

Entrambe le aziende sono società per azioni, quotate nei mercati più importanti al mondo, il capitale investito è vicino ai 30 miliardi per Danone, mentre si attesta sui 40 per l'azienda

statunitense. L'ultimo fattore rilevato, che è anche uno dei principali su cui si valuteranno le differenze tra i due brand sono le risorse umane. Mondelez conta circa 83.000 lavoratori, mentre Danone circa 100.000. Sono numeri molto grandi, che richiedono particolare attenzione nella gestione e nel rispetto delle condizioni lavorative.

Nel seguente capitolo verranno confrontate le attività delle due multinazionali sui temi dello stakeholder engagement, brand activism, reputazione e governance, oggetto di trattazione della tesi.

Capitolo 4 – Case study Nativa e Danone

4.1 Nativa s.r.l. Società Benefit e B Corp

Il movimento B Corp si è diffuso inizialmente negli Stati Uniti. A coglierne il potenziale fuori dal paese fondatore sono stati due imprenditori italiani, Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, che vengono ispirati da un articolo sulla Harvard Business Review del 2011 riportante l'approvazione della legge sulle Benefit Corporation nello stato americano del Maryland.

Avere un fine benefit diventa l'intento stesso dell'esistenza di Nativa, azienda fondata dai due, il cui statuto viene scritto seguendo i dettami della legge dello stato americano. È da tempo che E. Ezechieli e P. Di Cesare ricercano un modello di business più evoluto di quello che contempla il solo profitto e che sembra ai due manchevole di una parte fondamentale, ovvero lo scopo. Al momento della fondazione, lo statuto di Nativa include altri fini oltre il profitto, come *“la felicità di tutti quanti ne facciano parte, sia come soci che in altri ruoli”⁷³*.

La strada percorsa non è un terreno battuto, e lo statuto della società viene respinto quattro volte dalla Camera di Commercio di Milano. La creazione di un beneficio comune non viene ritenuto uno scopo consono per un'attività economica a scopo di lucro. Approvato al quinto tentativo, Di Cesare ed Ezechieli capiscono che per poter dare seguito alla loro missione, è necessario intervenire al cuore del problema, e decidono di portare la legge sulle Benefit Corporation in Italia. Dopo un intenso lavoro insieme a numerosi professionisti, consulenti, giuristi e il contributo del Senatore Mauro Del Barba, viene approvata in Italia la legge Società Benefit, l'equivalente italiano della Benefit Corporation americana. Questo fa dell'Italia il primo paese al mondo oltre agli Stati Uniti, nel 2016, ad avere una legge che permette alle società di avere un duplice scopo, profitto e impatto positivo su società ed ambiente.

Nel febbraio 2013 Nativa è la prima azienda in Europa ad ottenere la certificazione B Corp, e nei primi mesi del 2016 la prima in Italia a cambiare il proprio statuto e acquisire la forma giuridica di Società Benefit.

⁷³ Statuto Nativa srl SB, https://nativalab.com/cms/wp-content/uploads/2020/03/Statuto-NATIVA_SRL_Societa_Benefit.pdf



Figura 11: Logo Nativa srl SB;
Fonte: nativolab.com

Nativa è una *Regenerative Innovation Company*, che attraverso le proprie attività di ricerca, innovazione e consulenza strategica accelera l'evoluzione delle aziende verso un paradigma economico sostenibile e rigenerativo. Primaria attività di consulenza è la promozione e diffusione di modelli e sistemi economici e sociali a prova di futuro, in particolare il modello di B Corp e la forma giuridica di Società Benefit in diversi settori economici italiani⁷⁴.

Il suo scopo è di accelerare una trasformazione positiva nei paradigmi economici, di produzione, di consumo e culturali, in modo che tendano verso la sistematica rigenerazione dei sistemi sociali e naturali.

In quanto Country Partner Italiano di B Lab dal 2014, Nativa promuove presso tutti gli stakeholder interessati il modello Benefit e rende disponibili ad un pubblico più ampio possibile informazioni tecniche e operative per contribuire ad accelerare un salto di paradigma. Siti internet dedicati, conferenze e workshop, libri e pubblicazioni, articoli, progetti di ricerca, insegnamento nelle università, coaching per ricercatori e tesisti, corsi di formazione, la traduzione in italiano del B Impact Assessment e altri materiali, la costante attività di informazione e supporto ai policymaker sia italiani che in altri paesi del mondo, il dialogo con molteplici stakeholder, l'ascolto e il supporto alle B Corp e Società Benefit sono alcune delle attività che Nativa svolge per sostenere il movimento in Italia.

La società ha supportato alcune delle più innovative aziende italiane a centrare l'obiettivo di certificazione e di conversione in Società Benefit, come Aboca, Davines, Chiesi Farmaceutici, Fratelli Carli, Danone e molte altre.

Nel 2019 illycaffè adotta lo status giuridico di Società Benefit, e nell'aprile 2021 acquisisce la certificazione B Corp. *“Abbiamo deciso di inserire nello statuto dell'azienda l'impegno a perpetuare*

⁷⁴ Statuto Nativa srl SB, https://nativolab.com/cms/wp-content/uploads/2020/03/Statuto-NATIVA_SRL_Societa_Benefit.pdf

il modello di business proprio della stakeholder company – afferma Andrea Illy, Presidente di illycaffè – per riaffermare la nostra filosofia di impresa, che è quella di essere un’istituzione sociale che persegue la qualità della vita dei suoi portatori di interesse”. Con la Certificazione B Corp, raggiunta anche grazie al supporto di Nativa, illy conferma le oggettive performance nel perseguire i propri obiettivi di creazione di valore durevole e condiviso.

Oggi l’Italia è riconosciuta come il paese in Europa e forse al mondo in cui le Società Benefit stanno crescendo più rapidamente. Molti paesi nel mondo vedono la penisola come un riferimento. L’operato di Nativa è stato fondamentale in questo senso. *“Vogliamo che l’Italia sia un modello di evoluzione verso la sostenibilità per il mondo”* (Nativa, 2017).

Per quanto riguarda le tematiche approfondite in questo lavoro di tesi, ovvero stakeholder engagement, brand activism, reputazione e governance, ho fatto affidamento sulle relazioni di impatto di Nativa, che permettono uno studio approfondito delle attività dell’azienda. Questa opportunità è già di per sé un segno fortemente distinguibile di comunicazione con gli stakeholder che nelle tradizionali società manca. Essendo un documento pubblico presente sul sito dell’azienda, questo è consultabile da tutti, e denota quanto la trasparenza sia un fattore dominante nel concetto delle società a beneficio comune. La descrizione del case study viene inoltre arricchito dall’intervista semi strutturata gentilmente concessa dall’azienda. L’intervista permetterà di aggiungere maggiori dettagli e valore all’elaborato.

Nello statuto dell’azienda sono presenti cinque fattori chiave che esprimono il suo DNA:

- 1 - Vogliamo contribuire alla felicità delle persone di tutti quanti facciano parte di Nativa, sia come soci che in altri ruoli, attraverso un motivante e soddisfacente impegno in una prospera attività economica;
- 2 - Promuoviamo e diffondiamo modelli e sistemi economici e sociali a prova di futuro, in particolare il modello di B Corp e la forma giuridica di Società Benefit in diversi settori economici italiani;
- 3 - Sviluppiamo il design e l’introduzione di pratiche e modelli di innovazione sostenibile nelle imprese e nelle istituzioni per accelerare una trasformazione positiva dei paradigmi economici, di produzione, consumo e culturali, in modo che tendano verso la sistematica rigenerazione dei sistemi naturali e sociali;
- 4 - Collaboriamo strettamente con organizzazioni non profit, il mondo accademico, fondazioni e altri il cui scopo sia allineato e sinergico con quello di Nativa, per amplificare l’impatto positivo;

5 - Operiamo in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse.

Lo stakeholder engagement è parte integrante dell'esistenza dell'azienda. A tal proposito gli stakeholder che interessano la società sono stati mappati mettendo al centro il valore dell'interdipendenza tra questi e l'ecosistema aziendale. Per mettere in pratica l'interdipendenza dei portatori di interesse, la società vuole contribuire ad amplificare le voci di questi, impegnandosi a dialoghi costruttivi con gli stakeholders.

«Non operiamo in una modalità chiusa, ma ci interroghiamo sempre rispetto agli impatti che i nostri servizi e attività hanno sui nostri stakeholder e sulla comunità in cui operiamo.

Andare a mappare il sistema degli stakeholder – spiega Letizia Rigazzi, Evolution Guide e Activism Champion in Nativa – ci permette di capire non solo i bisogni, ma anche nuove e potenziali opportunità soprattutto in punti di contatto meno forti o inesplorati. Per noi la mappatura è stato uno strumento molto utile per capire anzitutto il nostro posizionamento, anche in riferimento alla recente crescita di Nativa (siamo cresciuti molto)».

Il primo principio chiave di beneficio comune comprende la “felicità delle persone di tutti quanti facciano parte di Nativa, sia come soci che in altri ruoli, attraverso un motivante e soddisfacente impegno in una prospera attività economica”. Per soddisfare questo primo punto ogni anno l'azienda misura la felicità dei suoi collaboratori. L'attenzione sul tempo di qualità che ciascuno nel team ha a disposizione per rigenerarsi, stare in famiglia o con i propri cari e amici, coltivare le proprie passioni, fare attività fisica, è una delle priorità emerse per l'azienda e questo ha definito la necessità di redistribuzione di responsabilità e carichi di lavoro in modo da potere funzionare tutti più efficacemente. Nativa usa diversi strumenti per misurare tale obiettivo, come *Happiness at Work* e *Officevibe* tra 2017 e 2018, e *GNH of Business* (Gross National Happiness) nel 2020. Fondamentali sono anche le attività di formazione, esperienziali e di partecipazione ad eventi insieme a tutto il gruppo Nativa.

Per quanto riguarda i temi sociali all'attenzione di Nativa, un tema sicuramente centrale di questi anni riguarda il cambiamento climatico. Questo argomento ha riscosso un interesse crescente da parte di cittadini, aziende e istituzioni rispetto alle tematiche legate alla crisi climatica e alla *climate neutrality*. L'aumento di pressione da parte degli attivisti di tutto il mondo e la maggior consapevolezza dei propri impatti da parte delle aziende, ha portato le stesse e altri stakeholder a rivolgersi all'azienda di consulenza per capire meglio la tematica

ed iniziare ad attivarsi per avere un impatto rigenerativo sul clima. “Il 2020 ci ha visti impegnati nello sviluppo e nella formalizzazione del *Climate Neutrality Framework* che è già in fase di applicazione pratica. Il *tool*, basato sui più importanti e recenti studi scientifici e di business sul tema, verrà utilizzato per affiancare le aziende che intendono cominciare un percorso verso la *carbon neutrality*” (Relazione di impatto Nativa, 2020). Nativa si è posta come personale obiettivo il raggiungimento della Carbon Neutrality entro dicembre 2021 in termini di emissioni Scope 1, 2 e 3 e promozione del Nativa Carbon Neutrality Framework verso i propri clienti e quelli nuovi.

Nell'intervista la guide evolution fa notare che *«essendo Nativa un'azienda di servizi, le nostre emissioni maggiori erano legate ai viaggi in qualità di consulenti. La pandemia ha ridotto notevolmente queste attività. L'idea è anche quella di diventare carbon positive, ovvero avere un impatto positivo»*.

Nella stessa direzione l'azienda aiuta a migliorare le performance ambientali delle aziende per cui sviluppa progetti di design, come edifici innovativi, oppure nella cura della supply chain. Notevole è il lavoro svolto da Nativa insieme a Chiesi Farmaceutici. Grazie al percorso di sostenibilità intrapreso, che ha visto anche il raggiungimento della certificazione B Corp, Chiesi ha sviluppato le competenze necessarie per valutare e pesare in maniera oggettiva e coerente le proposte ricevute dai fornitori logistici, dando alla sostenibilità un ruolo decisamente importante pari al 25% della valutazione globale. L'azienda farmaceutica e Nativa collaborano anche per ottimizzare gli impatti delle 40 filiali internazionali di Chiesi, ideando il programma *Better Building*, in grado di indirizzare le scelte progettuali dei nuovi edifici e di gestire quelli esistenti in modo sostenibile, per raggiungere l'obiettivo di progressivo azzeramento degli impatti ambientali e migliorare il benessere di chi ci lavora. Inoltre, il programma fornisce un'ampia raccolta di buone pratiche per la manutenzione dei fabbricati e dei processi di acquisto di prodotti e servizi a basso impatto.

La terza ipotesi affronta il tema della reputazione e del goodwill delle Benefit. Nativa collabora strettamente con organizzazioni non profit, il mondo accademico, fondazioni e altri il cui scopo sia allineato e sinergico con quello di Nativa, per amplificare l'impatto positivo. L'azienda ha scelto di promuovere, assieme alle altre imprese B Corp, la campagna *#UnlockTheChange*, prima iniziativa di comunicazione co-creata e co-finanziata da una community di B Corp, *«uno dei concetti chiave del modello B Corp è quello dell'interdipendenza. C'è la consapevolezza che uniti si riesca a creare maggiore impatto. Questa è la filosofia di base che guida le azioni che facciamo con la community»*. *UnlockTheChange* vuole convogliare le energie delle aziende italiane leader della sostenibilità, verso la creazione di una nuova normalità, basata su quei valori che già sono radice dell'identità Benefit, quali l'interdipendenza, il bene comune e la responsabilità verso tutti gli stakeholder. Lanciata durante il *Summit Time*

To B 2020 (Summit annuale delle B Corp italiane), la campagna è stata attiva per 3 mesi, alternandosi sulle piattaforme social, le pareti di autobus, stazioni e aeroporti di Milano, Roma e Napoli, con un messaggio univoco e fortemente riconoscibile, sbloccare il cambiamento, che ha raggiunto complessivamente circa il 60% della popolazione italiana⁷⁵. Per gli obiettivi 2021 sono stati creati dei gruppi di lavoro in collaborazione con le B Corp per promuovere una cultura condivisa e azioni concrete che la community vuole intraprendere per creare un impatto positivo nelle aree dell'educazione, Unlock Education, azioni concrete per la formazione delle nuove generazioni e Unlock Gender Equality, azioni concrete per il raggiungimento dell'equità di genere.

Questo ultimo punto si collega con la governance aziendale e le politiche messe in atto dall'azienda. Vediamo come anche in un'azienda di dimensioni medio-piccole, viene data importanza a un tema molto attuale e rilevante, quale l'equità di genere. Nativa ha ottenuto il riconoscimento *Best For The World* nell'area di impatto Governance del B Impact Assesment. Questo premio viene dato alle B Corp che hanno ottenuto un punteggio massimo in termini di missione, etica, responsabilità e trasparenza. Il riconoscimento «*Best For the World viene rilasciato da B Lab alle B Corp nei vari paesi – spiega L. Rigazzi – [...] noi abbiamo ottenuto questo riconoscimento a livello di governance che ci permette di avere una partecipazione dei lavoratori a tutti i livelli dell'azienda*». Le aziende che ricevono il riconoscimento si concentrano sul modo in cui coinvolgono i dipendenti, i membri del consiglio e la comunità per raggiungere la loro missione, così come l'accesso dei dipendenti alle informazioni finanziarie, le opportunità dei clienti di fornire un feedback e la diversità dei loro organi di governo. Costruendo la loro visione e i loro valori negli statuti aziendali, queste B Corp incarnano ciò che significa “usare il business come forza positiva”. Le aziende Best For The World nell'area di impatto Governance attuano pratiche di governance esemplari, ottenendo un punteggio nel top 5% di tutte le B Corp del mondo.

⁷⁵ Relazione di Impatto Nativa 2020, <https://nativallab.com/cms/wp-content/uploads/2021/08/Relazione-Interdipendenza-Nativa-2020.pdf>

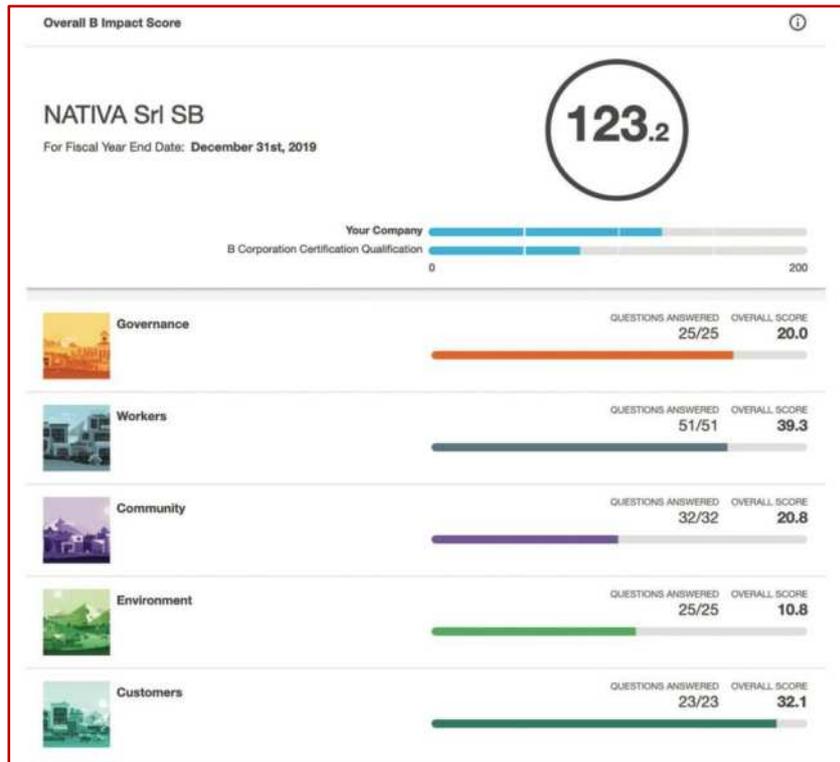


Figura 12: Punteggio B Impact Assessment Nativa

Fonte: Relazione di impatto Nativa 2020

Il risultato positivo di crescita dell'impatto è frutto delle azioni benefit perseguite per il raggiungimento delle finalità specifiche di beneficio comune. È rilevante il costante aumento negli anni del punteggio BIA, 112 nel 2017, 120 nel 2019 e infine 123 nel 2020. Come spiega Letizia Rigazzi durante l'intervista, questo risultato è dato anche «dall'utilizzo degli strumenti B Corp, che creano una struttura positiva che permette di far evolvere e innovare l'azienda in modo continuativo, sia da un punto di vista di business che di impatto». Il costante miglioramento, dunque, è frutto del continuo lavoro dell'azienda nel perseguimento dei suoi obiettivi e continua dedizione al tema benefit.

Nativa misura le proprie performance con il SDG Action Manager, nuovo strumento messo a disposizione dalla collaborazione tra B Lab e United Nation Global Compact. L'intento dell'azienda è di avere un impatto positivo su tutti i 17 obiettivi, individuando quelli più rilevanti. L'analisi con la guida dello strumento ha identificato gli SDG 5, 8, 10, 12, 13, 3, 17 come i più rilevanti per il proprio business. Sulla base dell'autovalutazione condotta grazie allo strumento SDG Action Manager, sono state comparate le performance di Nativa rispetto ad un benchmark di aziende italiane di dimensioni simili:

- 20% superiore alla media sul SDG 5 (uguaglianza di genere);

- 25% superiore alla media sul SDG 8 (promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti);
- 10% superiore alla media sul SDG 10 (ridurre le disuguaglianze);
- 50% superiore alla media sul SDG 12 (modelli sostenibili di produzione e consumo);
- 40% superiore alla media sul SDG 13 (promuovere azioni per combattere i cambiamenti climatici).

Fino al 2019 Nativa ha operato in maniera relativamente destrutturata al proprio interno, senza precise linee guida e specifici target da raggiungere in materia di impatto ambientale e sociale. Questo è stato possibile anche grazie alle dimensioni ridotte dell'azienda e del team *«abbiamo una struttura orizzontale, non ci sono verticalismi, che permette di avere una grande partecipazione»*. Quando questi due fattori sono cresciuti, pur mantenendo questa struttura flessibile e aperta, l'azienda ha creato una guida, il Nativa Living System, per delineare le policies e le attività in modo più puntuale; dunque, la nuova guida ha implementato l'organizzazione interna.

Qual è l'attività di consulenza primaria di cui hanno bisogno le aziende di grandi dimensioni come Danone, e quale impatto ha sul movimento B Corp la certificazione di aziende multinazionali?

«Le aziende multinazionali hanno un grande impatto anche dal lato consumers. Avere il logo B Corp sul packaging dei prodotti e spiegarlo rendono le persone più consapevoli, in quanto ad oggi non tutte le persone sanno cosa sia una B Corp. Il potere di queste aziende sta nel dare dei messaggi trasformativi.

L'attività di consulenza maggiore di Nativa in un primo momento consiste nel fare una prima misurazione BIA per capire i risultati dell'azienda oggi, fondamentale per dare a quest'ultima un'idea chiara di dove è posizionata. (anche in base al benchmark che mette a disposizione il BIA, confrontando il numero dei dipendenti e la dimensione aziendale).

Posto l'obiettivo di arrivo (es. la certificazione) Nativa aiuta l'azienda nella parte "evolution" per raggiungere l'obiettivo e migliorare i profili d'impatto.

Un altro punto importante nella consulenza è nell'aiutare il cambio di mentalità di tutti i lavoratori in azienda, non solo il CdA».

4.2 La certificazione B Corp di Danone e il comparative case study con Mondelez International

Danone è un'azienda leader mondiale nel settore alimentare e della nutrizione medica. Nella trattazione di questo case study, oltre ai dati presenti sul sito aziendale e sui testi, viene arricchito dall'intervista semi-strutturata gentilmente concessa da Fabrizio Gavelli, CEO di Danone Specialized Nutrition South Europe e amministratore delegato di Mellin Spa e Nutricia Italia Spa. A seguito della descrizione dell'importante percorso che sta facendo il gruppo Danone nel mondo for benefit, verranno descritte in un comparative case study le caratteristiche dell'operato dell'azienda, confrontata con la multinazionale Mondelez International, azienda attiva nel settore del cibo e bevande, derivante dalla scissione di Kraft Foods, il secondo maggiore gruppo alimentare al mondo.

4.2.1 La storia di Danone

Fondata nel 1919 da Isaac Carasso a Barcellona, Danone produceva inizialmente solo prodotti caseari freschi, in particolare yogurt, che venivano venduti nelle farmacie. L'intenzione del fondatore è stata dall'inizio quella di portare nell'alimentazione di tutti i giorni un prodotto che fino a quel giorno veniva assunto solo dietro raccomandazione medica. Ispirandosi al soprannome del figlio "Danon", Isaac Carasso inizia a vendere lo yogurt "Danone", un prodotto semplice, con un obiettivo altrettanto semplice: migliorare la salute, grazie ad uno dei processi più antichi conosciuti dall'uomo, la fermentazione. Nei primi anni la neonata azienda dello yogurt ha fatto successo soprattutto grazie alla fiducia dei medici che consigliavano per i bambini i prodotti Danone. Nel 1929 Isaac Carasso trasferisce l'azienda dalla Spagna alla Francia, aprendo uno stabilimento a Parigi, la *Société Parisienne du Yoghourt*. Il gruppo Danone, come lo conosciamo oggi deriva da alcune importanti fusioni e acquisizioni fatte nella seconda metà del Novecento, tra cui Gervais, il principale produttore di formaggio fresco in Francia, e Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN), azienda attiva nell'industria alimentare fondata dalla famiglia di Antoine Riboud. Nel 2020 il gruppo Danone ha prodotto ricavi per 23.6 Miliardi di dollari, in lieve calo rispetto agli anni precedenti. Tuttavia, l'azienda primeggia nel mercato, con posizioni di leader nei settori:

- *Essential Dairy & Plant-Based products*: ovvero una gamma di prodotti a base vegetale, incentrati sulla salute e complementari ai prodotti lattiero-caseari fermentati;
- *Specialized Nutrition*, dedicata a soddisfare le esigenze nutrizionali specifiche (ovvero intolleranze, bambini piccoli, madri che allattano ecc.);
- *Bevande*: che comprende acqua con estratti di frutta naturali, succhi di frutta e vitamine.

Il portafoglio del gruppo comprende marchi presenti in tutto il mondo (Activia, Actimel, Alpro, Danette, Danonino, Danio, Evian, Volvic, Nutrilon/Aptamil, Nutricia) ed altri presenti nei mercati locali (Aqua, Blédina, Cow & Gate, Bonafont, Horizon Organic, Mizone, Oikos, Prostokvashino, Silk)⁷⁶.

Presente in più di 120 paesi, con 100.000 dipendenti, l'azienda distribuisce i propri prodotti attraverso catene di vendita al dettaglio e punti vendita tradizionali, minimarket, ospedali, cliniche e farmacie.

Danone è quotata all'*Euronext Paris*, il principale mercato finanziario e borsa valori pan-europeo nell'Eurozona, e sul mercato OTCQX tramite il programma ADR, *American Depositary Receipt program*. Le azioni del gruppo seguono inoltre i parametri di indici socialmente responsabili quali il *Dow Jones Sustainability Indexes*, *the Ethibel Sustainability Index*, *MSCI Global Sustainability*, *FTSE4Good Index*⁷⁷.

Lo scopo di Danone è quello di portare "la salute attraverso il cibo al maggior numero possibile di persone". Per adempiere al suo scopo, l'azienda opera in categorie orientate alla salute in tutto il mondo e gode di posizioni di leadership grazie a un portafoglio composto da marchi sia multi-locali che locali.

L'azienda è impegnata nel modello di creazione di valore condiviso sostenibile che ha guidato la sua visione del business da quando ha stabilito il suo doppio progetto economico e sociale per la prima volta nel 1972. In quell'anno in un famoso discorso, il CEO di Danone, Antoine Riboud, ridefinisce il ruolo di leader di un'azienda e chiede un approccio diverso nella gestione dell'impresa. Il CEO delinea una nuova visione in tema di responsabilità sociale, dando vita a un duplice impegno di Danone a supporto del successo aziendale e del progresso sociale. Il discorso di Riboud è da ricordare perché per la prima volta in Francia un datore di lavoro evidenzia la necessità di considerare il lato umano del business⁷⁸.

A raccogliere il suo intento è Emmanuel Faber, CEO e presidente del gruppo Danone dal 2014 al 2020. Sotto la sua guida, il gruppo ha lanciato nel 2017 *One Planet One Health*, un quadro d'azione che riflette la sua forte convinzione che la salute delle persone e del pianeta

⁷⁶ <https://corporate.danone.it/chi-siamo.html>

⁷⁷ <https://www.danone.com/about-danone>

⁷⁸ <https://corporate.danone.it/chi-siamo/la-nostra-storia.html>

siano interconnesse. Questa visione si basa su decenni di gestione responsabile del business e si trova al centro delle priorità strategiche di Danone. L'impegno costante è di offrire alle persone scelte di cibo e bevande più sane e prodotte in modo più sostenibile, così come a prendersi cura dei dipendenti, delle comunità e dell'ambiente. Nelle circostanze senza precedenti portate dalla crisi del Covid-19, i valori intrinseci a One Planet One Health ha guidato il modo in cui Danone si è impegnata con il suo ecosistema di agricoltori e fornitori, clienti e consumatori, professionisti sanitari e pazienti, ma anche partner commerciali, governi e autorità sanitarie. Ispirato dal crescente numero di persone che si preoccupano della provenienza del loro cibo, di come è stato coltivato, di come è arrivato a loro, così come delle pratiche sociali e ambientali dei marchi, il "motto" guida gli orientamenti e le scelte del portafoglio Danone, incentrato su categorie di prodotti salutari. Danone vuole giocare un ruolo chiave in questa rivoluzione alimentare, e incoraggia i consumatori a fare scelte migliori, migliorando la qualità nutrizionale dei prodotti, proponendo formati e imballaggi innovativi, adatti a stili di vita sempre più nomadi, e migliorando i suoi canali di distribuzione. Infine, il quadro d'azione One Planet One Health guida l'approccio di Danone al business, con una forte attenzione alla rilevanza e all'ancoraggio locale, offrendo prodotti e servizi adatti alle specificità di ogni comunità, tenendo conto degli aspetti culturali, sociali, emotivi e fisiologici legati alle pratiche alimentari in ogni parte del mondo. Basandosi sul suo *One Planet One Health frame of action*, Danone ha definito nove obiettivi 2030, presentati all'assemblea degli azionisti 2018, allineati con i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite. I 2030 Goals di Danone incorporano i modelli di business, di marchio e di fiducia dell'azienda per guidare la creazione di valore sostenibile a lungo termine. Questi nove obiettivi costituiscono il quadro strategico dell'azienda.

4.2.2 Il percorso di certificazione B Corp in Danone

È sotto la direzione di Faber che Danone inizia il suo percorso per diventare una delle aziende B Corp più grandi al mondo. L'intento è di raggiungere la certificazione per tutto il gruppo entro il 2025, obiettivo che inizialmente era stato fissato al 2030. Questa ambizione esprime l'impegno a lungo termine per creare e condividere valore sostenibile e successo economico certificando le controllate Danone in ogni paese in cui l'azienda è presente.

La prima certificazione viene ottenuta grazie all'acquisizione nel 2013 di *Happy Family*, un'azienda statunitense che produce alimenti biologici per bambini, fondata e guidata da Shazi Visram, una mamma ispirata dai bisogni nutrizionali dei propri figli. L'azienda

statunitense ha ottenuto la certificazione B Corp nel 2011, così il gruppo Danone l'ha presa da esempio per le future certificazioni.

Nel 2017 Danone North America diventa prima Benefit Corporation, per certificarsi B Corp l'anno successivo. Al termine del 2018 ottengono la certificazione più di undici controllate di Danone.

Nel giugno 2020, Danone è diventata anche la prima società quotata ad adottare lo status di "Entreprise à Mission", l'equivalente della Benefit Corporation e della Società Benefit, creato dalla legge francese "Pacte" nel 2019. Una società Entreprise à Mission è definita come una società i cui obiettivi in campo sociale, societario e ambientale sono allineati con questo scopo e definiti nel suo statuto. Adottando lo status di Entreprise à Mission, Danone ha fatto un nuovo passo avanti nella ricerca di un modello di creazione di valore sostenibile per tutti i suoi stakeholder: dipendenti, partner, azionisti e molti altri⁷⁹.

Oltre il 50% delle vendite globali di Danone sono ora coperte dalla certificazione B Corp, segnando un progresso significativo verso l'ambizione di Danone di diventare una delle prime multinazionali certificate.

4.2.3 Il focus su Danone Italia

In Italia le aziende Danone Company - Danone, Mellin e Nutricia - sono diventate prima Società Benefit a inizio 2020, dandosi un nuovo statuto, per poi certificarsi B Corp a luglio-agosto dello stesso anno. Fabrizio Gavelli descrive la strada verso la certificazione come un percorso lungo, costoso e macchinoso perché il processo *«mette in luce tutti gli aspetti dell'azienda che funzionano... e quelli che devono essere migliorati»*. Il lavoro svolto ha portato le tre società del gruppo Danone a superare il tetto dei famosi ottanta punti, e sono ora B Corp. Danone si è prefissata di raggiungere la certificazione globale entro il 2030, anticipando poi al 2025: durante l'intervista con il Dottor Gavelli egli ha specificato *«[...] secondo me riusciremo anche prima, perché questa è una grande priorità della nostra azienda: vogliamo diventare presto la più grande azienda B Corp del mondo come conglomerato»*.

Andiamo ora ad approfondire le tematiche oggetto del lavoro di tesi. Le principali fonti di informazione che ho utilizzato si basano sulle relazioni di impatto di Danone, Nutricia e Mellin, che permettono uno studio approfondito delle attività dell'azienda. In aggiunta, a dare maggiore valore al lavoro sarà l'intervista semi-strutturata con l'AD Fabrizio Gavelli.

⁷⁹ <https://www.danone.com/investor-relations/danone-at-a-glance.html>

Come Società Benefit, le divisioni italiane del gruppo hanno pubblicato sul sito aziendale le relazioni di impatto per il 2020. Il rispetto di tale obbligo previsto dalla legge 208/2015 al comma 382 dà al pubblico una visione dettagliata concernente il perseguimento del beneficio comune attuato dall'azienda.

In Danone le tre aree di impatto selezionate sono legate alla visione⁸⁰:

- 1) One Planet, proteggere l'unico pianeta che abbiamo. La ricerca sistematica e l'implementazione di soluzioni in grado di anticipare le sfide del futuro, che abbiano l'obiettivo di migliorare gli impatti ambientali promuovendo una cultura di utilizzo responsabile delle risorse e considerando l'intero ciclo di vita del prodotto. In particolare, l'impegno continuo nella riduzione dello spreco alimentare attraverso la continua ricerca di soluzioni virtuose anche a favore della comunità.
- 2) One Health, promuovere la salute attraverso l'alimentazione. La ricerca, lo sviluppo e la promozione di prodotti sempre più salutari attraverso il continuo studio di nuove soluzioni in termini di gusto e profilo nutrizionale. L'attenzione a favorire, con l'aiuto delle conoscenze scientifiche, l'accesso a una corretta alimentazione come strumento di salute, benessere e cura della persona, e contribuendo ad affrontare le problematiche di salute pubblica locali.
- 3) One Community, valorizzare le persone e le comunità all'interno delle quali il gruppo opera. A partire dalle proprie persone, l'impegno a sostenere pratiche e spazi di lavoro a misura di tutti per creare una cultura inclusiva e flessibile, capace di accogliere le sfide e le esigenze delle nuove generazioni. In particolare, il sostegno e la promozione della genitorialità come evento di rivoluzione individuale da valorizzare in termini di crescita sia personale che professionale.
L'impegno a migliorare le abitudini alimentari delle famiglie italiane, promuovendo e supportando l'educazione a uno stile di vita sano e dinamico al fine di creare una comunità consapevole e responsabile. La ricerca di opportunità di generare un impatto positivo sulle comunità nelle quali Danone opera.

In qualità di Società Benefit e B Corp, il rapporto con le istituzioni e con tutti gli stakeholder, assume una rilevanza strategica per l'azienda. In una delle prime domande sul tema dei portatori d'interesse, il dottor Gavelli afferma che il processo di certificazione B Corp ha contribuito ad un maggior impegno verso quest'ultimi dedicando loro maggior impegno e apertura di dialogo. *“E' un percorso che da un lato, non nasce dall'oggi al domani perché richiede molto tempo per creare soprattutto la cultura delle persone. Quello che ho avuto modo di riscontrare è che gli stakeholder interessati a questo nostro percorso, sono tanti. I nostri stakeholders, che noi*

⁸⁰ Relazione di Impatto Danone 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

grazie anche a Nativa stiamo mappando in maniera più accurata, vanno dal mondo medico che inizia a conoscere questa realtà molto a fondo, passando ovviamente dalle istituzioni politiche con le quali noi interloquiamo quotidianamente”.

Per promuovere i valori e gli impegni chiave dell'azienda è stato sviluppato, tra le varie attività, anche un piano editoriale di cui l'Amministratore Delegato si fa portavoce sul canale LinkedIn per favorire sempre più il dibattito e l'adesione ad un modello di crescita sostenibile generando valore per le comunità, favorendo il networking intorno al concetto di B Corp e Società Benefit.

Date le condizioni sanitarie, durante il 2020 l'azienda ha tenuto numerosi incontri virtuali con aziende del settore e non solo, nonché organizzato un incontro fisico con la Ministra della Famiglia e delle Pari Opportunità Elena Bonetti. Questo approccio si inserisce in un piano di ingaggio e diffusione più ampio che per il 2021 prevede una serie di eventi dal vivo, se possibili.

Danone conta circa 500 dipendenti in Italia, e da molti anni dimostra la sua attenzione al tema dell'occupazione giovanile di qualità facendo parte del network di aziende virtuose della Repubblica degli Stagisti, assicurando ai suoi tirocinanti un buon rimborso spese mensile (da 700 a 1000 euro al mese), e assumendone oltre il 60% al termine dell'esperienza formativa. Ha implementato una *policy* per la diversità e inclusione, un'altra per le politiche genitoriali; è da anni nella classifica dei Great Place to Work e ha di recente vinto il premio Most Attractive Employer 2020 di Universum.

Diventare B Corp e Società Benefit è una scelta che ha un impatto rilevante sui dipendenti. Secondo la responsabile risorse umane Sud Est Europa di Danone, Sonia Malaspina, è una dichiarazione di responsabilità, un messaggio all'esterno che dice “per noi ci sono cose che contano più del profitto”. Già «noi non parliamo di dipendenti ma di “danoners”, cittadini di Danone» specifica Malaspina: «In questa categoria consideriamo le persone assunte, e anche tutti i collaboratori: quindi gli stagisti sono dei danoners, e anche gli agenti. C'è una attenzione alla comunità delle nostre persone come prima comunità». In questo contesto, la certificazione B Corp è stata una presa di posizione che ha generato fierezza: «Il sentimento che mi hanno restituito le nostre persone è un forte orgoglio: “Ma allora ciascuno di noi può fare la differenza”. Un messaggio potentissimo. Far parte di un'azienda che si pone anche un obiettivo di impatto sociale coinvolge tutti, trasversalmente ai settori aziendali e all'età: per le persone che stanno terminando la loro carriera è qualcosa che fa ben sperare per il futuro dei nostri figli⁸¹».

⁸¹ <https://www.repubblicadeglistagisti.it/article/adesione-nwg-a-rds-network-stage-come-forza-propulsiva>

In Mellin in particolare c'è una forte attenzione al welfare per i neogenitori. Nello specifico l'azienda supporta i neogenitori durante "I Primi 1000 Giorni" di vita del bambino, nel totale rispetto di una piena inclusività di tutte le famiglie. I risultati della "Parental Policy" e delle azioni che vengono di conseguenza attuate sono ad esempio il rientro del 100% delle mamme dopo la maternità e l'incremento della percentuale di donne a livello manageriale. Danone ha provveduto alla costituzione di un bilanciato modello di crescita, che sia profittevole e sostenibile. Questo è possibile poiché l'azienda è leader in numerosi settori all'interno dei quali è presente. Il gruppo può vantare il possesso nel suo portfolio di brand importanti, caratterizzati da solide capacità nell'ambito dell'innovazione, *brand activation* e nello sviluppo di nuovi canali distributivi. Addentrandoci dunque nelle tematiche di brand activism, risultano interessanti i dati rilevati sul gruppo Danone, nonché le risposte alle domande durante l'intervista dell'AD.

Diventare B Corp e Società Benefit (in Italia) ha spronato l'azienda a impegnarsi maggiormente su tematiche sociali e ambientali perseguite da Danone?

«Assolutamente sì, perché quando un'azienda decide e ottiene la certificazione B-Corp deve, è un obbligo non è una possibilità, impegnarsi su tematiche sociali e ambientali, nel senso che se questo non viene attuato non viene poi riconfermata la certificazione B Corp e così come lo statuto di Società Benefit» - afferma F.Gavelli - «Quindi da un lato è un percorso formale, perché tutte noi aziende Società Benefit e B Corp vogliamo continuare questo percorso, dall'altro lato c'è una questione sostanziale che fa parte dei valori della nostra azienda. Noi già perseguivamo obiettivi sociali, e ovviamente con questo percorso, ancora di più».

Rientra negli obiettivi della prima finalità di beneficio comune proteggere il pianeta, l'impegno dell'azienda nella salvaguardia e il miglioramento nell'uso delle risorse. A tal proposito è continua la ricerca sistematica e l'implementazione di soluzioni in grado di migliorare gli impatti ambientali promuovendo una cultura di utilizzo responsabile delle risorse e considerando l'intero ciclo di vita del prodotto. In particolare, l'impegno continuo nella riduzione dello spreco alimentare attraverso la continua ricerca di soluzioni virtuose anche a favore della comunità. Sempre in questa direzione rientra l'utilizzo e le innovazioni nel packaging. La percentuale di materiali riciclabili dei prodotti è stata stimata nel 2020 del 50%, con obiettivo di arrivare al 100% nel 2021.

L'utilizzo di energia rinnovabile ha raggiunto il 100% dei consumi nel 2020, con l'intento di mantenere questa tendenza per l'anno successivo. È proseguito l'approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili e i consumi si sono ridotti del 20,6% rispetto all'anno

precedente. Il dato deve essere contestualizzato nel particolare momento di operatività vissuto dall'azienda. L'evoluzione dei modelli di lavoro causata dall'epidemia di casi di Covid-19 ha infatti trasferito tutto l'organico in smart working andando ad incidere sui consumi e gli impatti generati dalla sede.

Il tema del cambiamento climatico è presente in ogni reparto produttivo, dunque l'impegno per il 2021 è di diminuire le emissioni di CO₂, in particolare del -3% per gli impianti produttivi, e del -5% per la flotta aziendale. Danone Company ha come obiettivo la riduzione delle emissioni di CO₂ (anidride carbonica) del 30% entro il 2030.

Come si legge nel libro di Kotler e Sarkar sull'argomento, i brand oggi dovrebbero impegnarsi per risolvere i problemi sociali più gravi. Ne è convinto anche F. Gavelli, forte sostenitore del brand activism, attraverso *«il percorso B Corp e Società Benefit, che secondo me è indispensabile, l'agire di aziende che sono molto visibili, che hanno budget pubblicitari enormi»* spiega l'AD Gavelli *«I problemi sociali su cui impegnarsi sono tantissimi, noi abbiamo deciso con "Actimel" attivamente di aiutare la campagna di vaccinazione e di aiutare anche un'associazione che si chiama "Auser" nata per accompagnare le persone fragili a vaccinarsi»*.

La certificazione B Corp ha acceso i riflettori multimediali e delle comunità locali sull'azienda, portando visibilità all'azienda. Questo ha richiamato l'attenzione di giornali, dibattiti, e casi studio in lavori accademici. È stato rilevato dall'azienda in questo senso un impatto significativo sulla reputazione dell'azienda dal momento della certificazione B Corp, come conferma durante l'intervista l'Amministratore Delegato *«dalle nostre analisi vediamo che una buona parte degli stakeholders riconosce in Danone un'azienda che attua questo percorso in tutti i livelli»*.

La valorizzazione delle comunità locali e l'approvvigionamento dei prodotti finiti da fornitori locali è uno degli elementi chiave dell'impegno verso le comunità di Danone. Per questo motivo l'azienda si è attivata, esplorando opportunità in quest'area e nel 2020 sono stati avviati studi di fattibilità per l'attivazione di fornitori locali con orizzonte temporale 2021-2022⁸². Sempre nell'intento di rispettare gli obiettivi perseguiti dalla società in quanto benefit sono stati attivati incontri con istituzioni e altre aziende per la promozione delle buone pratiche di settore, superando i 15 incontri annuali nel 2020 e mantenendo il trend per l'anno successivo.

«Quando è stato insediato il Governo Draghi – racconta F. Gavelli - c'è stata una parte politica che ha detto: "se tutte le aziende fossero B Corp e Società Benefit come Danone, l'agenda della sostenibilità sarebbe molto più facile" e ovviamente noi siamo molto orgogliosi. Noi da azienda che opera su mercati

⁸² Relazione di Impatto Nutricia 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

mass-market e quindi che si rivolge ad un grande pubblico e non a nicchie di consumatori, vorremmo ovviamente che l'impatto della reputazione sia di larga scala».

Nel corso del 2020 è stato rafforzato anche il sostegno in favore di iniziative attuate da associazioni no profit già attive sul territorio partecipando, sia mediante contributi finanziari sia mediante erogazione di importanti quantitativi di beni e prodotti, alla creazione di un positivo ed elevato impatto sulla qualità della vita e sulla promozione dello sviluppo economico e sociale delle comunità.

Tra le iniziative che hanno visto la Società impegnata sul fronte del sociale, solo per citarne alcune, si segnalano i progetti promossi da:

- Fondazione Senior Italia Onlus per creare, mediante iniziative che rafforzino la prossimità agli anziani, un circuito di sostegno dedicato alle fasce di popolazione che, per età e per condizioni di salute, sono tra le più fragili e colpite dalla pandemia;
- varie organizzazioni territoriali del Banco Alimentare, da Pane Quotidiano Onlus e dalla Fondazione Caritas Roma Onlus mediante aiuto concreto, in un contesto di incremento del disagio sociale ed economico, fornito attraverso donazioni di prodotti in risposta alla grave emergenza alimentare generata dalla pandemia;
- Fondazione Cariplo, in collaborazione con SocialTechno Impresa Sociale S.r.l. ed altri enti, a sostegno delle famiglie in stato di difficoltà e per combattere la povertà infantile mediante donazioni di laptops per contribuire alla informatizzazione della scolarizzazione per l'infanzia; la società è anche attivamente impegnata nella lotta allo spreco alimentare e contribuisce mediante donazione di prodotti non più commerciabili ad enti che si occupano della loro trasformazione in energia, il cui valore economico, viene donato in favore di enti no profit⁸³.

Arriviamo infine all'ultima ipotesi, riguardante le configurazioni di corporate governance e i rapporti tra i governance bodies nelle aziende che si certificano B Corp e acquisiscono lo status giuridico di Società Benefit.

Il processo di certificazione pone il management aziendale sotto analisi, con domande del B Impact Assesment riguardanti l'accountability, trasparenza ed etica. Considerate le dimensioni rilevanti di Danone Company, il gruppo è stato analizzato in modo approfondito dal team B Lab. La certificazione globale B Corp sarà riconosciuta a Danone quando l'80% del fatturato complessivo dell'azienda verrà dalle singole *legal entity* del gruppo.

⁸³ Relazione di Impatto Mellin 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

La reazione degli azionisti nel venire a conoscenza del percorso di certificazione B Corp intrapreso da Danone è stato positivo, sia a livello globale che in Italia.

Quando nel 2020 il gruppo francese ha modificato lo statuto diventando “Enterprise à Mission” il CEO Emmanuel Faber ha riconosciuto che questa è stata una rivoluzione enorme che mette in discussione la teoria degli shareholders “*Voi avete deciso di scoperchiare la statua di Milton Friedman che cinquanta anni fa diceva che le aziende dovevano perseguire solo obiettivi economici per i propri shareholders*”.

Per poter ottenere la certificazione e lo status giuridico di Società Benefit è richiesto di individuare il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle attività di beneficio comune.

«Noi abbiamo deciso a livello italiano di non dare ad una persona la responsabilità di questa cosa, perché volevamo veramente che facesse parte di tutta la nostra realtà, - inoltre F. Gavelli aggiunge - a livello centrale c'è un gruppo che si occupa solo di B Corp».

È rilevante osservare come a livello di organi di governo, la certificazione abbia portato alla formazione di un organo interno a parte, che si occupa solo delle specifiche riguardanti le B Corp. Questa peculiarità si può individuare nel bisogno di coordinamento delle attività di tutte le filiali del gruppo certificate. Va considerato poi che per poter raggiungere l'obiettivo di certificazione globale, venga considerata una strategia e delle tempistiche che il nuovo organo dovrà coordinare.

«La forma di Società Benefit offre una protezione legale per bilanciare gli interessi finanziari e non finanziari quando si prendono decisioni.

Da amministratore delegato si sente più libero e autorizzato nel promuovere obiettivi ambiziosi, sociali e ambientali, rispetto al periodo antecedente all'inserimento del duplice fine aziendale?

Come viene gestito in Danone l'equilibrio tra performance economica e bene sociale?»

La risposta dell'AD Gavelli:

«Io dopo questo percorso mi sento come Amministratore Delegato a rispettare quello che ho dichiarato, perché lo statuto di Società Benefit non è un pezzo di carta è un obbligo, così come la certificazione B Corp non è una certificazione è una direzione molto chiara. Quindi detto questo certo che c'è un passaggio enorme rispetto a prima, una necessità di perseguire un duplice fine aziendale che già era presente. Dall'altro lato la gestione dell'equilibrio è complicatissima, perché è semplice sulla carta ma è molto difficile nella realtà perché noi siamo un'azienda quotata in borsa e che ogni tre mesi deve rappresentare i suoi risultati. Io credo

fermamente che tutte le aziende nel lungo periodo debbano perseguire obiettivi sociali, noi lo facciamo».

Gestire l'equilibrio tra profitto e beneficio comune è stato il nodo non sciolto che ha portato alle dimissioni del CEO Emmanuel Faber nel marzo 2021 (si veda il paragrafo 2.5). Faber, considerato il manager della svolta green, ha portato per primo in Danone l'idea della certificazione B Corp. Tuttavia, il difficile periodo del Covid ha visto i ricavi del gruppo in diminuzione, così come il valore delle azioni in borsa. Determinante nella sua rimozione è stata la mozione di sfiducia dei due fondi attivisti entrati da poco nel capitale, Artisan Partners e Bluebell Capital Partners, in possesso del 6% del capitale di Danone. L'attacco che ha portato alla rimozione di Emmanuel Faber è stato giustificato dai fondi per «*non avere trovato il giusto equilibrio tra creazione di valore per gli azionisti e la sostenibilità*».

4.2.4 Comparative case study tra Danone e Mondelez

Mondelez International SPA è una giovane azienda multinazionale costituita nel 2012 e con sede legale nell'Illinois (Midwest, Stati Uniti d'America). Le sue fondamenta hanno origini molto lontane: l'azienda, infatti, seguendo una strategia di *roll-up*, deriva dalla fusione di aziende precedenti, la maggior parte delle quali risalgono a più di 100 anni. Nel 1923, anno della prima costituzione strutturata sul mercato, l'azienda era conosciuta con il nome di *National Dairy Products Corporation*. Dopo una serie di acquisizioni di aziende, come ad esempio la *Phenix Cheese Company*, la *Metro Glass* e *Dominion Dairies*, l'azienda arriva ad una strutturazione e diversificazione dei prodotti sul mercato tanto da essere quotata nella borsa di New York. Solamente nel 2011 l'azienda decide di effettuare una scissione in due società: di alimentari con un fatturato di 17 miliardi di dollari ed un'altra con un fatturato di circa 37 miliardi di dollari e improntata alla produzione di snack e dolci. La scissione è stata ultimata nel 2012, anno in cui viene fondata la nuova società Mondelez International SPA. L'azienda opera in 150 paesi nel mondo, con più di 70.000 dipendenti.

Ad oggi, l'azienda Mondelez International SPA come Danone, è attiva principalmente nel settore alimentare. In particolare, i prodotti alimentari per l'infanzia, latticini, dolci, acqua in bottiglia e gelati. È interessante come le due aziende Mondelez e Danone abbiano molti punti di contatto, ma altrettante sono le sfumature di una profonda diversità, soprattutto focalizzando sulla politica aziendale di ognuna.

In questo senso è interessante come nel 2007 la multinazionale nordamericana (allora ancora Kraft) ha perfezionato l'acquisizione dell'intero settore biscotti del Gruppo Danone, comprendente anche lo storico marchio italiano Saiwa.

Per un quadro più delineato sull'identità delle due aziende, è opportuno sottolineare come alla base della fondazione delle due aziende siano state applicate due strategie di sviluppo ben distinte: Mondelez nell'attuare la propria business idea ha utilizzato un approccio strategico di roll-up, cioè di ingrandirsi accaparrando e inglobando altre aziende. Danone, invece, ha avuto un percorso più graduale da sempre focalizzato e riconfermato nelle proprie strategie sui prodotti a forte valenza salutistica.

Altra differenza rilevante è costituita dagli investimenti che quindi rispecchiano gli interessi che le singole aziende perseguono: Mondelez oltre ad avere un portafoglio attivo con un gran numero di marchi (ad esempio Fonzie's, Hag, Mikado, Oreo, Philadelphia, Sottilette, Saiwa Vitasnella, Milka, Fattorie Osella, Tuc, Cipster, Fonzie's, Ritz) effettua ingenti investimenti, come di recente (12 luglio 2021) 11 milioni di euro, nella digitalizzazione e automazione; Danone, da sempre ha seguito una linea di investimenti incentrata maggiormente sul benessere della persona, vediamo infatti la realizzazione di importanti progetti come "Più alberi per più bambini" oppure "ViviSmart".

Come molte aziende, e la Danone è un importante esempio, anche la Mondelez ha intrapreso un nuovo percorso in tema di *well being* virando verso una mission aziendale che punta a creare uno snack giusto sia per le persone che per il pianeta. Nell' *Impact Progress Report 2018*, la Mondelez International ha annunciato gli importanti progressi compiuti riuscendo ad ottenere il 15% dei ricavi netti di prodotti con porzioni controllate. Nel report, viene posta particolare attenzione per quanto riguarda l'agricoltura sostenibile e l'impatto ambientale, nonché i miglioramenti ottenuti per combattere la deforestazione.

Per quanto riguarda lo stakeholder engagement, l'azienda statunitense pone particolare attenzione al rapporto con i propri lavoratori in tutto il mondo. L'avvento della pandemia ha contribuito allo sviluppo di una maggiore sensibilizzazione dell'azienda, la quale durante il periodo di lockdown ha lanciato in Italia un progetto con Lifeed che prevedeva l'accesso dei dipendenti ad un percorso personale e aziendale di riconoscimento e valorizzazione. L'azienda segue i principi guida delle Nazioni Unite in materia di affari e diritti umani come quadro di riferimento per guidare l'approccio nell'identificare e affrontare i rischi per i lavoratori. Tra gli obiettivi dell'azienda in tema di lavoratori individuiamo la sicurezza sul lavoro, con una diminuzione costante negli anni, in particolare del -10% degli incidenti nel 2020 rispetto al 2021.

Decisamente anche in Danone queste sono tematiche rilevanti e possiamo confrontare diverse iniziative di attenzione al benessere dei lavoratori, come il progetto "Fragibilità"

con il partner Jointly, ovvero una serie di servizi di welfare dedicati a chi accudisce un familiare anziano o fragile e non auto-sufficiente. Uno dei servizi riguarda la possibilità di discutere direttamente con un esperto di necessità pratiche, psicologiche o legali.

Danone dimostra la sua attenzione al tema della genitorialità, concedendo il doppio di congedo materno e dell'occupazione giovanile, facendo parte del network di aziende virtuose che offrono numerosi tirocini e alte percentuali di assunzione.

Dai dati che emergono vediamo come le due aziende abbiano un numero di dipendenti ed importi del fatturato aziendale molto ravvicinati, mentre al contrario per quanto riguarda il capitale investito risulta che Mondelez ha investito un capitale di 44,551 miliardi di euro, cioè quasi il doppio di quello effettuato da Danone.

I temi sociali all'attenzione delle due aziende si rivelano di grande importanza. L'impegno contro il cambiamento climatico, lo sfruttamento responsabile delle risorse e il risparmio delle risorse nuove utilizzate nei processi produttivi sono per entrambe le aziende fattori di miglioramento. Il gruppo statunitense nel 2020 ha creato *Sustainable Futures*, una piattaforma di investimento a impatto progettata per affrontare le sfide come il cambiamento climatico, imballaggi, rifiuti e riciclaggio, e costruire comunità resilienti⁸⁴.

La strategia di investimento di Sustainable Futures consiste in due pilastri chiave:

- Contribuire a fondi focalizzati sull'impatto che investono in iniziative di sostenibilità;
- Lavorare con il nostro business e i nostri partner sul terreno per trovare, finanziare e scalare le imprese locali che hanno creato soluzioni uniche alle sfide globali. Gli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂ nelle operazioni e nel ciclo di vita costituiscono un approccio concreto per mitigare i rischi del cambiamento climatico.

Nel febbraio 2020 l'azienda ha fissato un nuovo obiettivo per ridurre le emissioni assolute di gas a effetto serra del 10% entro il 2025, rispetto a una linea di base del 2018. Obiettivo alquanto modesto, ma forse veritiero, dato che confrontando i quantitativi di CO₂ equivalente tra il 2019 e il 2020 i risultati sono quasi identici, segno che i progressi sono quasi nulli. Nel 2020, è stata migliorata l'efficienza energetica del 9%, portando a una diminuzione delle emissioni di CO₂ negli stabilimenti di produzione.

Le attività produttive e distributive dell'azienda impiegano grandi quantità di packaging, e su questo Mondelez si sta muovendo per progettare il 100% degli imballaggi per essere riciclati, contribuendo ai miglioramenti e progressi nella gestione dei rifiuti, ridurre la quantità di materiale vergine utilizzato e stimolare un cambiamento nel comportamento dei

⁸⁴ <https://www.mondelezinternational.com/Snacking-Made-Right/Reporting-and-Disclosure>

consumatori fornendo più informazioni sul riciclaggio sulla confezione per consumatori. Un obiettivo chiave dell'azienda è quello di avere tutti gli imballaggi progettati per essere riciclabili entro il 2025, già raggiungendo il 94% nel 2020.

Anche gli imballaggi dei prodotti con materiali come la carta e il cartone, e alcune plastiche rigide e le pellicole di plastica flessibile sono già stati progettati per essere riciclati.

Anche Danone è impegnata sui temi sociali come il riscaldamento climatico e la valorizzazione delle risorse del pianeta. Danone Company ha come obiettivo la riduzione delle emissioni di CO2 del 30% entro il 2030. Per il 2021 Danone, si impegnerà nella creazione di un documento di raccolta di buone pratiche e consigli per lo smart working, in modo che l'approccio adottato in azienda diventi un comportamento virtuoso da mettere in pratica anche nel contesto domestico favorendo la diffusione di una sensibilità e cultura degli impatti anche all'interno delle famiglie dei collaboratori. Sarà valutata anche l'attivazione di convenzioni dedicate ai dipendenti per incentivare, ad esempio, il passaggio a gestori di energia green. Per migliorare l'efficienza energetica, è inoltre attivo uno studio per l'installazione di strumenti per la raccolta della dispersione energetica generata negli edifici. Nel 2020 sono stati riprogettati i packaging di prodotto con informazioni puntuali per la raccolta differenziata così come definito dalla nuova normativa europea. La percentuale di materiali riciclabili dei prodotti (quali carta, plastica e vetro) è stata stimata nel 2020 del 50%, con obiettivo di arrivare al 100% di imballaggi riciclabili nel 2021.

Per quanto riguarda la terza ipotesi, ovvero l'incremento o meno della reputazione dopo la certificazione, è rilevante notare come Danone sia salita di posizione nella "Classifica delle 100 aziende con la miglior reputazione" del Reputation Institute 2019. Rispetto all'anno precedente, infatti, Danone ha raggiunto la posizione numero 19. In un articolo su Forbes⁸⁵ viene fatto presente come questo sia il risultato del perseguimento della vision "One Planet One Health" dell'azienda. A livello globale, infatti, l'azienda ha intrapreso numerose azioni come in Argentina, dove l'impresa ha collaborato con organizzazioni no-profit e funzionari del governo locale per costruire il primo centro per la prima infanzia della città di Salta, dove nutrizionisti e pediatri sono disponibili per guidare i genitori durante i primi 1.000 giorni di vita dei loro bambini. In Nuova Zelanda, l'azienda ha fatto dei passi verso il suo obiettivo di raggiungere la neutralità del carbonio entro il 2050, investendo 20 milioni di dollari in una fabbrica che converte il latte crudo in latte artificiale per ridurre le emissioni di CO2 dello stabilimento di 20.000 tonnellate ogni anno.

⁸⁵ <https://forbes.it/2019/09/24/brand-reputation-classifica-mondiale-100-aziende-migliore-reputazione-aziendale/>

A contribuire in modo decisivo è stata poi la certificazione B Corp.

L'azienda statunitense, Danone North America, è diventata B Corp certificata nel 2018, e mentre l'organizzazione lavora per garantire che tutte le sue entità ricevano la stessa distinzione entro il 2025, potrebbe essere ragionevole pensare che l'azienda classificata n. 19 continuerà a scalare la classifica di reputazione. Danone non solo si è affermata come una B Corp, ma ha abbracciato gli obiettivi ESG che le Nazioni Unite hanno stabilito.

Per quanto riguarda la multinazionale Mondelez International, questa non è presente nella classifica delle 100 aziende con la reputazione migliore. Inoltre, va rimarcato il fatto che non è certificata B Corp. Nella classica Fortune 500 World's Most Admired Companies del 2021 Mondelez occupa la posizione numero 215 mentre Danone si trova in 121esima posizione.

L'ultima ipotesi riguardante la corporate governance dei due gruppi presenta dei dati interessanti. Da una parte abbiamo Danone, che, come analizzato, ha creato un organo assistente di coordinamento B Corp, nonché il duplice fine aziendale che dà maggiore libertà agli amministratori di perseguire fini sociali oltre il profitto. Il difficile connubio tra questi due fattori, tuttavia, ha portato anche alle dimissioni del CEO Emmanuel Faber.

La struttura di governance di Mondelez fornisce la base per uno studio sui livelli dell'organizzazione. La governance risulta essere trasparente, per sostenere i comportamenti giusti in tutta l'azienda, è stato istituito un Compliance Team guidato da un *Chief Compliance Officer*. È pubblicamente disponibile, inoltre, anche la composizione della retribuzione del CEO e dei Senior, composta per più del 60% da incentivi per gli obiettivi di performance.

Entrambe le società sono impegnate in policy di gender equality. Danone conferma l'impegno dell'azienda in termini di eque opportunità offerte che misurano attraverso il Trust index (risultato di circa 40 domande effettuate tramite *Great Place to Work*): nel 2020 l'azienda ha ottenuto il risultato più alto di sempre, 77%. A ottobre dello stesso anno è stata superata anche la revisione *midterm* della certificazione ottenuta nel 2018 "*Gender Equality and European International Standard*" raggiungendo uno score 3 su 5, il massimo possibile in prima certificazione. La percentuale di donne in posizioni manageriali in Danone era del 45% rilevata per il 2020, con l'obiettivo di portarla al 50% nel 2021. Rilevante è anche il pay gap tra uomini e donne, che ancora persiste in media dell'8%, ma legato per lo più a un'eredità del passato di alcuni ruoli quali i venditori.

In Mondelez il gruppo si è unito ad altre organizzazioni internazionali come firmataria della Board Diversity Action Alliance, che cerca di aumentare la rappresentanza di direttori di etnia diversa nei consigli di amministrazione delle aziende. Dall'inclusione razziale alla rappresentazione LGBTQ+, l'azienda promuove la diversità del mondo in cui viviamo,

anche attraverso i propri brand. Dall'inizio del 2021 la multinazionale statunitense è membro della Unstereotype Alliance, una piattaforma di pensiero e azione che cerca di sradicare gli stereotipi dannosi in tutti i media e i contenuti pubblicitari. Da notare inoltre che a guida di Mondelez International in Italia c'è una donna, Silvia Bagliani, Amministratore Delegato dal 2020. A livello di gruppo la rappresentanza delle donne nel management è ancora del 38%, più bassa se confrontata con Danone.

Arrivati ora a ricapitolare il risultato di questa comparazione, si può affermare che nel complesso le due aziende non sono troppo lontane. Per reperire i dati di Mondelez si è fatto affidamento sui report ESG pubblicati dall'azienda, mentre per Danone ha prevalso l'utilizzato delle relazioni di impatto. La differenza nei documenti è evidente soprattutto per quanto riguarda gli impegni a breve termine, che nei report ESG della multinazionale statunitense non sono specifici, mentre è il contrario per quanto riguarda la relazione obbligatoria per legge di Danone. Si percepisce in questo senso maggiore trasparenza sugli obiettivi della Società Benefit.

La prima ipotesi riguardante lo stakeholder engagement delle due imprese è sufficientemente ricca sul tema dei lavoratori, di vitale importanza, mentre non sono state rese pubbliche sufficienti informazioni di Mondelez riguardanti l'engagement con le comunità locali e gli altri portatori di interesse. Danone invece è più trasparente, e si individuano incontri con gli organi di governo, nonché con associazioni di vario livello vicine ai consumatori.

L'impegno delle aziende sui temi sociali le vede impegnate soprattutto nella lotta alle inefficienze produttive e al risparmio energetico. Su questo punto, in particolare per il packaging e la riduzione delle emissioni, ritengo che gli sforzi non siano sufficienti per entrambe, considerando sia gli SDG che la reale situazione di urgenza degli equilibri del pianeta.

La reputazione, come terza ipotesi, è stata confrontata comparando dati e classifiche delle due aziende, dato che Mondelez non è certificata, e quindi non si può rilevare un aumento o decremento della reputazione in tal senso.

La quarta ipotesi vede effettivamente delle particolari configurazioni di corporate governance in Danone, che ha costituito un organo specifico per la certificazione B Corp. Va inoltre ricordato che conformemente alla legge sulle Società Benefit deve essere nominato uno o più responsabili del duplice fine dell'azienda. Questi sono organi non presenti in Mondelez, che tuttavia risulta trasparente e in linea con le aziende di settore per quanto riguarda la retribuzione dei vertici aziendali. La parità di genere è perseguita da entrambi, così come il rispetto dei diritti dei lavoratori, con la partecipazione a diverse associazioni e il perseguimento di certificazioni attestanti il welfare dei lavoratori.

Nel complesso possiamo dire che Danone è più trasparente su alcuni temi, mentre i due gruppi aziendali sono allineati sui diritti dei lavoratori e il perseguimento dell'efficiente uso delle risorse. Si può pensare ad un buon inizio della responsabilità delle aziende, considerando i dati di Danone più attendibili in quanto verificati da un ente certificatore esterno quale B Lab che ne autentica la veridicità.

Conclusioni

L'epoca senza precedenti che stiamo vivendo ci sta facendo rendere conto della nostra fragilità e di quella di tutto ciò che ci circonda. L'aumento dei fenomeni meteorologici estremi, delle disuguaglianze sociali, lo sfruttamento della terra, l'inquinamento, sono solo alcuni degli indicatori che qualcosa non funziona. Che qualcosa deve cambiare. Il modello economico che si basava sul primato degli azionisti non può più essere sostenuto, né dagli uomini, né dal pianeta. L'evoluzione del business verso la Stakeholder Economy è fondamentale, anzi urgente, affinché nuove generazioni di uomini dopo di noi possano vivere. E in questo l'economia, e meglio le aziende che ne sono parte principale, devono voler cambiare.

Nel 2006 negli Stati Uniti tre imprenditori hanno costruito una via, un modo simile, ma diverso, di fare profitti, restituendo al pianeta e alle comunità valore. È così che nascono le B Corporation, aziende rigenerative, che restituiscono più di quanto prendono. In 10 anni il movimento è cresciuto esponenzialmente, smuovendo coscienze, visioni distorte dell'economia, cambiando sistemi giuridici. Affiancare per legge, nello statuto delle aziende, il duplice fine, profitto e beneficio comune. Che sia scritto, visibile e obbligatoriamente rispettabile. Queste sono le Benefit Corporation, approvate per la prima volta nel 2010 nello stato del Maryland, USA, e importato in Italia nel 2016, stessa struttura, stessa visione. La Società Benefit, equivalente italiano del modello americano, porta in Italia, e in Europa la possibilità di modificare lo statuto aggiungendo al profitto il «beneficio comune»: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi. In Italia nella prima metà del 2021 si raggiungono le prime 1000 società benefit, un esempio di crescita per gli altri paesi.

L'intento del lavoro di tesi è stato quello di analizzare l'influenza della certificazione B Corp e dello status giuridico di Società Benefit nelle aziende che hanno ottenuto tale riconoscimento. Da qui deriva la domanda di ricerca sul rapporto delle suddette società con i propri stakeholder, andando a ricercare se ci sono differenze con aziende non certificate. Dopo una dettagliata analisi della literature review, si è descritta la metodologia del comparative case study e dell'intervista semi-strutturata, strumenti usati per approcciarsi da vicino alle aziende oggetto di studio. Vediamo di seguito un riassunto delle ipotesi affrontate nella tesi.

Ipotesi	Metodo di validazione	Ipotesi verificata (sì/no)
Hp.1: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, perseguono con maggiore insistenza lo stakeholder engagement.	Intervista semi-strutturata Comparative case study	Sì
Hp. 2: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, tendono maggiormente a prendere posizione su temi sociali (brand activism).	Intervista semi-strutturata Comparative case study	Sì
Hp. 3: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, godono di maggiore reputazione e di miglior goodwill presso i pubblici di riferimento.	Intervista semi-strutturata	Sì
Hp. 4: Le B Corp e le Società Benefit, rispetto alle aziende tradizionali, presentano particolari configurazioni di governance e di rapporti tra i governance bodies (ad esempio, tra azionariato e CdA, o tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza).	Intervista semi-strutturata Comparative case study	Sì

Tabella 3: Verifica delle ipotesi

La prima ipotesi è stata validata tramite intervista semi-strutturata e il comparative case study applicati alle aziende oggetto di studio. Conformemente a quanto viene riportato nella letteratura da Honeyman (2014) e Sabeti (2011), è stato riscontrato come la certificazione B Corp, anche solo come etichetta, incrementa lo stakeholder engagement nelle imprese certificate. In particolare, durante l'intervista a Danone l'incremento dell'engagement viene riconosciuto dagli stakeholder a tutti i livelli aziendali. La dichiarazione è in linea anche con gli studi di Clark e Hussey (2016), che rilevano un aumento dello stakeholder engagement nel campione di aziende studiato.

Nativa srl SB, prima B Corp e Società Benefit in Europa è stata la *first mover* del continente. Caratteristica che avvalorava la validazione della prima ipotesi in Nativa nell'impegno verso i propri stakeholder è la scelta di mappare quest'ultimi per tenerne traccia al meglio. Rilevante è anche l'attenzione ai lavoratori, infatti ogni anno l'azienda misura la felicità dei suoi collaboratori.

Nel confronto tra Danone e Mondelez risulta come la prima azienda sia più vicina agli enti locali e organi politici, nonché più attenta alle politiche per lavoratori giovani o neogenitori.

La seconda ipotesi riguardante l'impegno sui temi sociali rilevanti e il brand activism è stata validata tramite intervista semi-strutturata e comparative case study. Kotler ci dimostra nel suo libro "Brand Activism, dal Purpose all'Azione" che i consumatori stanno cambiando, diventando sempre più consapevoli e attenti ai temi sociali. Se un'azienda vuole avere successo nel tempo non solo deve prendere posizione, ma anche agire in tal senso. Anche De Paoli (2016) evidenzia nei suoi studi come l'elemento identitario delle società benefit risiede proprio nell'attenzione posta sulla produzione di un impatto sociale. Per quanto riguarda le 2 aziende studiate, riscontriamo il brand activism nelle politiche Carbon Neutrality per Nativa e il Climate Neutrality Framework da implementare nelle aziende con cui entra in contatto. Sul tema della sostenibilità ambientale si muove anche Danone, con il 100% di energia rinnovabile usata nei processi produttivi.

Nel comparative case study con Mondelez risulta come le aziende stiano facendo progressi su packaging più sostenibili, ma entrambe devono fare ancora molti progressi.

La terza ipotesi affronta il tema della reputazione e del goodwill delle Benefit. L'ipotesi è stata verificata tramite intervista semi-strutturata ai due casi studio. Honeyman (2014) fa notare come la reputazione aziendale è collegata con l'agire dell'impresa, l'essere trasparenti, aperti e onesti sulle prestazioni relative alla missione. Nel caso delle Società Benefit la trasparenza è richiesta dalla legge stessa, tramite la relazione di impatto. Quindi questo è senz'altro uno strumento per le imprese per esprimere i risultati raggiunti, e per gli stakeholders avere una fonte di informazione valida. Anche Guida (2017) sottolinea che tale onere documentale è prova di coinvolgimento dell'azienda sui temi sociali perseguiti e che sussiste a tal ragione un aumento della reputazione per le imprese. Negli studi di Castellani, De Rossi e Rampa (2018) si afferma che la società benefit cerca di far emergere dei valori, mai tenuti d'occhio dalle tradizionali organizzazioni aziendali.

L'intervista semi-strutturata ha fatto emergere come in Danone si sia riscontrato effettivamente un aumento della reputazione da quando l'azienda ha iniziato il percorso di certificazione, facendola anche salire di posizione nella classifica di Reputation Institute. La certificazione ha portato maggiore visibilità e attenzione del pubblico sull'azienda, e questo insieme alle politiche di sostenibilità e la collaborazione con enti e fornitori locali ha aumentato la reputazione complessiva dell'azienda.

Per quanto riguarda la reputazione e il goodwill in Nativa, questa si distingue per il continuo impegno nel portare i valori del movimento B Corp nelle università e nei dialoghi con gli enti locali, favorendo l'aumento della reputazione della stessa.

La quarta ipotesi è stata validata tramite intervista semi-strutturata e comparative case study applicati alle due aziende. Negli studi di A. Zoppini (2017) si evidenzia come nelle Società Benefit gli amministratori devono allargare i propri obiettivi strategici, comprendendo anche il perseguimento del beneficio comune. Questo da una parte rappresenta un obbligo per gli stessi, e dall'altra il permesso a fare scelte che aumentano l'impatto positivo su persone, comunità e territori senza il timore della rivalse degli azionisti. Nel perseguimento del beneficio comune indicato nell'oggetto sociale troviamo una espansione delle competenze gestorie e delle correlate responsabilità (Honeyman, 2014).

In Nativa è stato rilevato che la governance aziendale è focalizzata sul benessere e sulla parità di genere dei lavoratori. Una struttura orizzontale permette ai lavoratori libertà nelle mansioni e nel proporre nuove idee. In ultima analisi Nativa misura le proprie performance con il SDG Action Manager, strumento messo a disposizione dalla collaborazione tra B Lab e United Nation Global Compact, dal quale risulta come Nativa performi meglio rispetto ai propri competitors nel perseguimento degli SDGs.

La quarta ipotesi riguardante gli assetti di corporate governance, vede effettivamente delle particolari configurazioni in Danone, che ha costituito un organo centrale specifico per il coordinamento del processo di certificazione B Corp. Il difficile equilibrio tra profitto e beneficio comune in un'azienda così grande ha decretato la sfiducia del CEO Emmanuel Faber da parte degli azionisti, accusandolo di non aver bilanciato adeguatamente i due fini. Comparando l'azienda con Mondelez, possiamo quindi affermare che questo organo ad hoc per il coordinamento delle operazioni di certificazione è caratteristico di Danone.

Con le dovute attenzioni possiamo dunque affermare che la certificazione B Corp e la Società Benefit sono positivamente correlate con i portatori d'interesse e che questa nuova condizione ha intensificato il rapporto tra aziende e stakeholder engagement.

Le B Corp e le Società Benefit rappresentano una soluzione innovativa, per quanto naturale dovrebbe essere, perché superano il più grande limite del capitalismo – ovvero la sostanziale esclusione delle persone e del pianeta come portatori di interesse – senza metterne in discussione i punti di forza: la libertà di fare profitto per gli shareholders, l'imprenditoria, la libera iniziativa, l'innovatività, la competizione, il libero mercato, e costituiscono un concreto esempio di passaggio dalla Shareholder Economy alla Stakeholder Economy.

Ringraziamenti

Questa tesi è dedicata a due donne.

A te mamma, che sei e sarai sempre il mio sostegno. Mi hai dato la possibilità di studiare per costruirmi un futuro felice, e te ne sarò grato per sempre.

A te amor, che riempi il mio cuore e le mie giornate di immensa gioia e amore, e senza te la vita sarebbe vuota.

Voglio ringraziare tutti i parenti e gli amici per i momenti bellissimi che abbiamo passato e che passeremo insieme, è anche merito vostro se sono arrivato fino a questo importante traguardo.

Un ringraziamento speciale va al mio relatore Professor Salvatore Esposito De Falco e al correlatore Dott. Domenico Sardanelli, che mi hanno accompagnato in questo ultimo tratto di un viaggio durato anni.

Grazie al Dott. Fabrizio Gavelli e Stefania Lenna di Danone e alla Dott.ssa Letizia Rigazzi di Nativa per avermi concesso l'intervista e avermi dato la possibilità di conoscere da vicino le due aziende.

Bibliografia

Aglietta, M., Reberlioux, A. (2005). *Corporate governance alla deriva: Una critica al valore per gli azionisti*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing;

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). *The cross-national diversity of corporate governance: dimension and determinants*, *Academy of Management Review*;

Ansett, S. (2007). *Mind the Gap: un viaggio verso catene di approvvigionamento sostenibili*;

Barile S., Sancetta G., Saviano M., (2015). *Management, Volume 1, Il modello sistemico e le decisioni manageriali*;

Bianchini M., Sertoli C., (2018), *Una ricerca Assonime sulle società benefit, Dati empirici, prassi statutaria e prospettive*;

Calagna, F., (2016). *La nuova disciplina della «Società Benefit»: profili normativi e incertezze applicative*, in *Riv. dir. soc.*;

Castellani, G., De Rossi, D., Rampa, A., (2016). *Le società benefit, la nuova prospettiva di una corporate social responsibility con commitment – Fondazione Nazionale Commercialisti*;

Corso, S., (2016). *Le società benefit nell'ordinamento italiano una nuova «qualifica» tra «profit» e «non profit», cit., spec.*;

Cucari, N. (2019). *Lo shareholder engagement negli studi di corporate governance. Un'analisi empirica mediante la Qualitative Comparative Analysis*, Franco Angeli;

De Paoli, M., (2019). *«Società benefit ed economia nuova»*;

Denzin, N.K. & Lincoln, S., (1994). *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Inc;

Desana E.R., Marconi F., Traversa V., (2020), *I fini Benefit: dalla Benefit Corporation alla Società benefit*;

- Dixon-F. (2018). Risorse umane L'influenza della responsabilità sociale sulla produttività dei dipendenti e sulla crescita delle vendite: prove da B corp certificati. Sostenere. Account. Manag. Politica J.;
- Dyer J., Godfery P., Jensen R., Bryce D., Pastore A., (2018). Strategic Management, ISEDI;
- Esposito De Falco, S., (2017), I rapporti di potere nel sistema proprietario, Il difficile equilibrio tra maggioranza e minoranza, CEDAM, Milano;
- Faraci D., (2015), B Corporation come modello emergente di business sostenibile;
- Goodrick, D.,(2014). Comparative Case Studies: Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 9, Methodological Briefs no. 9;
- Honeyman R., (2014). The B Corp Handbook How to Use Business as a Force for Good. San Francisco: Berrett-Koehler;
- Marquis C., Klaber A.D., Thomason B. (2011). "B Lab: Building a New Sector of the Economy." Harvard Business School Case 411-047;
- Nigri G., Michellini L., Grieco C., (2017). Social impact and online communication in B-Corps;
- Ossoli G., (2021). Cultura Aziendale e Valore d'Impresa;
- Partridge K., Jackson C., Wheeler D., Zohar A., (2015). UNEP, The Stakeholder Engagement Manual – Volume 1: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement, prepared by Stakeholder Research Associates Canada;
- Kotler P., Sarkar C., (2020). Brand activism dal Purpose all'Azione, Hoepli;
- Stella Richter, M., jr, (2017). Società benefit e società non benefit;
- Villela M., Bulgacov S., Morgan G., (2019). B Corp Certification And Its Impact;
- Yin R.K. (1994), Case study Research. Design and methods. Sage pubblicazione, Thousand Oaks (Cal);
- Zoppini, A., (2017). Un raffronto tra società «benefit» ed enti «non profit»: implicazioni sistematiche e profili critici, in Orizzonti del diritto commerciale;

Sitografia

<https://www.accountability.org/>

<https://www.assocaseari.it/files/assocaseari.it/2021/04/09.04.21-IL-SOLE-24-ORE-Industria-Alimentare-Danone-il-cambio-al-vertice-non-e-dipeso-solo-dai-corsi-azionari.pdf>.

<https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

<https://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>

<https://biblioteca.fondazione-notariato.it/art/societa-benefit-come-nuovo-modello-societario>

https://bimpactassessment.net/sites/all/themes/bcorp_impact/pdfs/em_stakeholder_engagement.pdf

<https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/top-10#who-develops-the-standards>

<https://bthechange.com>

Year in Review: The B Corp Impact in 2017 <https://bthechange.com/year-in-review-the-b-corp-impact-in-2017-f529a229921f?gi=1e3e77106a7f>.

<https://www.corriere.it/buone-notizie>

<https://corporate.danone.it/chi-siamo.html>

<https://corporate.danone.it/chi-siamo/la-nostra-storia.html>

Relazione di Impatto Danone 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

Relazione di Impatto Nutricia 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

Relazione di Impatto Mellin 2020, <https://corporate.danone.it/chi-siamo/Siamounasocietabenefit.html>

https://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

<https://www.danone.com/about-danone>

<https://www.danone.com/investor-relations/danone-at-a-glance.html>

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/CR_report_2013.pdf

Ferrero, I., Michael Hoffman, W. and McNulty, R.E. (2014), Business and Society Review. Business and Society Review, 119: 37-59. <https://doi.org/10.1111/basr.12024>

<https://engine1.com>

<https://forbes.it/2019/09/24/brand-reputation-classifica-mondiale-100-aziende-migliore-reputazione-aziendale/>

<https://www.ft.com/content/52645b30-c378-49e3-8609-4f537284889a>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/sdgs/business-sdgs.html>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/stakeholder-engagemen>

<https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>

<https://www.ilsole24ore.com/art/fink-ceo-oltre-profitto-conta-scopo-siate-guida-gli-altri>

https://www.ilsole24ore.com/art/schiaffo-exxon-clima-soci-ribelli-piazzano-dissidenti-board-AE6EZ9L?refresh_ce=1

<https://www.intesa.it/come-e-perche-diventare-una-b-corp/>

<https://www.mondelezinternational.com/Snacking-Made-Right/Reporting-and-Disclosure>

www.nbs.net/articles/latin-american-b-corp-sustainability-challenges-2015.

Statuto Nativa srl SB, https://nativab.com/cms/wp-content/uploads/2020/03/Statuto-NATIVA_SRL_Societa_Benefit.pdf.

Relazione di Impatto Nativa 2020, <https://nativab.com/cms/wp-content/uploads/2021/08/Relazione-Interdipendenza-Nativa-2020.pdf>.

Relazione Interdipendenza Nativa 2020, <https://nativalab.com/cms/wp-content/uploads/2021/08/Relazione-Interdipendenza-Nativa-2020.pdf>

<https://www.oliocarli.it/sostenibilita/progresso-responsabile.html>.

Overview of Changes in Version 6 of the BIA Final,

<https://kb.bimimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000547789-overview-of-changes-in-v6-of-the-bia>.

<https://www.repubblicadeglistagisti.it/article/adesione-nwg-a-rds-network-stage-come-forza-propulsiva>

<https://www.saracirone.com/wp-content/uploads>

<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/00934858.pdf>

<https://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>

<https://sproutsocial.com/insights/data/championing-change-in-the-age-of-social-media/>

<http://www.sustainability.com/library/successful-stakeholder-engagement>

<https://www.thegoodintown.it>

<https://www.thegoodintown.it/b-corp-cosa-sono-e-perche-ti-puoi-fidare/>

<https://unlockthechange.it/scopri-le-b-corp/>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>

<https://zephyrnet.com/it/I-nuovi-membri-del-consiglio-di-amministrazione-di-exxonmobils-sono-una-buona-notizia-ma-non-sono-attivisti-per-il-clima/>