



UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management
Corso di laurea in Strategia, Management e Controllo

TESI DI LAUREA

DECADE OF ACTION: SOCIETÀ' BENEFIT E B CORP®

LE AZIENDE MIGLIORI PER IL MONDO

RELATORE

Prof. Marco Giannini

CANDIDATA

Virginia Boldrini

ANNO ACCADEMICO

2020/2021

Indice

Introduzione	1
---------------------------	----------

Capitolo I

Sostenibilità nelle aziende: una nuova concezione dell'attività imprenditoriale

1.1 La Sostenibilità aziendale e i fattori che hanno trasformato l'economia mondiale	6
1.1.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: elemento necessario per il business del futuro	11
1.2 Brand Reputation: il valore di mercato di un'azienda dipende dalla sua reputazione	12
1.2.1 Brand Activism: quando le aziende prendono una posizione su temi sociali	17
1.2.2 Attivismo Green vs Greenwashing	22
1.2.1 Marketing Cross-Culturale: le strategie fuori confine.....	24
1.3 Aziende Planet Positive: le strategie eco-friendly delle imprese	29
1.3.1 Sostenibilità nel settore alimentare	30
1.3.2 Sostenibilità nel settore fashion.....	33
1.3.3 Sostenibilità nel settore dei trasporti	35

Capitolo II

Il Business del futuro: B Corp e Società Benefit

2.1 Stop.Look.Go	38
2.1.1 Quarto settore: tra il dire e il fare c'è di mezzo il dare.....	39
2.2 Le aziende B Corp®	40
2.2.1 B Impact Assessment: come diventare una B Corp®	42
2.2.2 La Certificazione B Corporation	51
2.3 Le Società Benefit	58
2.3.1 Le Società Benefit nella normativa italiana: come costituire una SB	61
2.4 Società Benefit e B Corp: analogie e differenze	69
2.4.1 Le B Corp® Italiane.....	73

Capitolo III

Caso di studio: B Corp e Società Benefit Italiane

3.1 Interviste semi-strutturate: metodologia e obiettivi della ricerca.....	76
3.1.2 Nativa S.r.l	79
3.1.3 Damiano S.p.A.....	85
3.1.4 Arkage S.r.l	90
3.1.5 D-Orbit S.p.A.....	94
3.1.6 Diasen S.r.l.....	98
3.1.7 Ecozema S.r.l Società Benefit.....	103
3.1.8 Idee Green S.r.l Società Benefit.....	107
3.1.1 Conclusioni	111
3.1 Questionario: metodologia e obiettivi della ricerca	117
3.1.2 Analisi del questionario.....	121
3.1.3 Conclusioni	136
Conclusioni	139
Bibliografia e Sitografia	146 - 148

INTRODUZIONE

Il 9 novembre 1989, con l'abbattimento del muro di Berlino e la fine del Comunismo, il mondo si è risvegliato con un'unica ideologia, quella Capitalista, tanto dominante da essere considerata una sorta di capolinea, il punto più elevato raggiungibile nel percorso evolutivo dei paradigmi economici. Le aziende sono la componente operativa di questo paradigma, in quanto collettivamente sono il più importante attore che offre posti di lavoro, genera ricchezza e innovazione. Tuttavia, se andiamo più a fondo nell'analizzare lo scopo "ufficiale" dell'attività di impresa, ci rendiamo conto di come esistano ampi margini di miglioramento: le aziende, per legge e nella pratica, rispondono e devono servire soltanto gli shareholder, mentre gli stakeholder, o più in generale la società e l'ambiente, di fatto non costituiscono una vera priorità. Esistono leggi che stabiliscono soglie di compliance e ci possono essere imprenditori o aziende che dedicano grande attenzione alle comunità in cui operano e ai loro impatti ambientali. Tuttavia, normalmente lo scopo di chi decide in azienda è di distribuire dividendi agli azionisti. Come conseguenza, a tendere, è inevitabile un sistematico degrado della società e dell'ambiente, semplicemente perché questi "fattori" non fanno parte di un modello, che fino ad ora ha funzionato egregiamente, ma che oggi sta mostrando i propri limiti (Di Cesare, Ezechieli, 2017)¹. Cresce la consapevolezza sui limiti dell'attuale modello capitalistico di sviluppo, che ha generato livelli insostenibili di inquinamento antropologico e ambientale, uniti ad un silenzio assordante in tema di "piano B" per il Pianeta e per le generazioni future. E cresce di pari passo la richiesta delle imprese di essere protagoniste di un modello di sviluppo sostenibile. Come dichiarato infatti da Porter e Kramer: "Quando le imprese non comprendono e non verificano i risultati creati dalla stretta interdipendenza tra i risultati di business con quelli sociali, perdono importanti opportunità di innovazione, crescita e d'impatto di sostenibilità sociale"². Esiste sempre un modo migliore di fare le cose, possiamo evolvere rapidamente verso modelli economici e tecnologie più evoluti. L'azienda stessa è una tecnologia, un'invenzione umana e in quanto tale è possibile farla evolvere in maniera radicale. A queste considerazioni si è sommata anche la crisi economica iniziata nel 2007. Inoltre, un ulteriore elemento che ha portato a rivedere il modo di fare impresa è il mutato approccio dei consumatori, sempre più attenti, informati e selettivi sui prodotti che acquistano e sulle aziende che li producono. Le loro scelte d'acquisto non dipendono più unicamente dalla

¹ Di Cesare P., Ezechieli E., *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, I libri di Cà Foscari, 2017

² Harvard Business Review, 2007

componente economica, ma in esse incidono sempre più gli aspetti etici, ambientali e sociali, tanto da essere disposti a pagare un prezzo più alto per avere prodotti sostenibili e realizzati da aziende impegnate su questo fronte. Questa tendenza si registra maggiormente tra i Millennials, ovvero giovani con età compresa dai 21 ai 34 anni e la generazione Z, cioè dai 15 ai 20 anni. Come dichiarato da Nielsen Italia³, infatti: “I consumatori hanno raggiunto un grado di responsabilità sociale e ambientale determinante nel momento dell’acquisto. [...] Per questo motivo la sostenibilità dei beni di largo consumo è da considerarsi non più solo un valore aggiunto del prodotto e del brand, bensì un requisito essenziale”. Infine, diversi studi hanno dimostrato come essere sostenibili e socialmente responsabili, impatti positivamente sulla reputazione aziendale, e sulla soddisfazione e fiducia dei clienti. Ciò sta innescando un meccanismo di differenziazione competitiva, che si tramuta in un vantaggio economico e finanziario.

La motivazione etica di fondo va perciò a coincidere con la convenienza economica, rendendo la sostenibilità un fattore fondamentale nel determinare il successo di un’azienda. La risposta a queste sfide strutturali non può essere però l’Anticapitalismo, che punta a smantellare il sistema attuale, ma non propone alternative concrete. Come suggerito da Alberto De Martini, tra la A di Anticapitalismo e la C di Capitalismo c’è la B di Benefit, una straordinaria e necessaria via di evoluzione. Esiste oggi in Italia una possibilità concreta per le imprese di rispondere positivamente a queste mutate e legittime richieste del contesto, di essere generatrici di un cambiamento profondo e duraturo. Tale possibilità è rappresentata dalle aziende certificate **B Corp** e dalle **Società Benefit**.

Il modello della Società Benefit italiana nasce per scelta del movimento globale delle Certified B Corp – nato nel 2006 negli USA e oggi internazionalmente diffuso – il cui motto è “*Using Business as a Force for Good*”. Una coalizione di imprenditori-innovatori, legati tra loro attraverso una “dichiarazione di interdipendenza”, che decidono di perseguire statutariamente una duplice finalità: profitto e impatto sugli stakeholder per creare un benessere durevole e condiviso. E’ un modello imprenditoriale che incorpora, traducendola in azione, la teoria del valore condiviso di Porter e Kramer: “l’impatto positivo sulla società non è elemento accessorio, bensì parte integrante del core business”. Sono proprio le B Corp statunitensi ad intuire nel 2006 la necessità di superare la dimensione volontaristica e impegnarsi per far evolvere i modelli giuridici, al fine di integrare statutariamente gli impatti positivi sulla società alla generazione di utili per la

³ Giovanni Fantasia, amministratore delegato di Nielsen Italia S.p.A

proprietà, garantendo all'impresa la continuità della missione for benefit nel tempo (NIBR, 2019)⁴. L'intuizione di fondo allo sviluppo di questo nuovo paradigma consiste nella consapevolezza che anche le imprese tradizionali possono diventare attori del cambiamento, contribuendo in maniera attiva a migliorare il benessere della collettività.

Le imprese sono in grado di produrre direttamente o indirettamente un impatto sul territorio e sulla comunità, di fronte ai problemi dell'umanità, climatici e sociali, la soluzione potrebbe arrivare dal business stesso. Si tratta quindi di cambiare il mondo, cambiando le imprese ed il modo in cui le persone guardano ad esse. La pandemia ha mostrato la fragilità dei nostri sistemi economici e sociali, mettendo in evidenza il significato dell'interdipendenza. “Nessuno di noi è un'isola e ogni cosa a questo mondo è connessa” ha dichiarato Eric Ezechieli⁵. Solo così si possono creare le sinergie necessarie per attuare una vera crescita sostenibile, a vantaggio di tutti, nella quale l'impresa restituisce al territorio e alla società ciò che prende, rendendo valore.

Lo scopo di questo elaborato è infatti quello di evidenziare la trasformazione dei modelli di business, fondamentali per garantire la transizione sostenibile delle aziende del futuro. Mostrando la lungimiranza del movimento globale delle B Corp, che da anni spinge verso il cambiamento dei paradigmi della nostra economia, ormai inadeguati, in favore di un nuovo modello rigenerativo, l'unico capace di creare valore nel lungo termine.

Innanzitutto si è indagata l'evoluzione che il modello capitalistico tradizionale sta subendo. Quindi sono stati analizzati i fattori che hanno portato ad un cambiamento dell'economia globale, integrando all'interno del paradigma aziendale la sostenibilità. Dopodiché, è stata approfondita la definizione di *Corporate Social Responsibility* e il cambiamento che tale termine ha subito nel tempo. In particolare, l'aspetto di volontarietà che è passato in secondo piano, mostrando la Responsabilità Sociale d'Impresa, come imprescindibile per le aziende che vogliono impattare positivamente sulla società. È stata quindi considerata ed analizzata la *Brand Reputation*, come elemento fondamentale per le imprese nel periodo storico nel quale viviamo, dove non conta avere i prodotti migliori, ma è necessario essere percepiti positivamente dal pubblico. Per poter delineare un quadro completo sull'evoluzione delle strategie aziendali adottate negli ultimi anni dalle società, a fronte di

⁴ NIBR, *Network Italiano Business Reporting*, 2019

⁵ Co-fondatore di Nativa Srl Società Benefit

una presa di posizione decisiva e di una rinnovata mentalità e sensibilità del management verso le tecniche sostenibili, si è resa necessaria l'osservazione di due nuove strategie di business: il *Marketing Cross-Culturale* e il *Brand Activism*. In particolare l'analisi di quest'ultima strategia aziendale ha permesso di introdurre un nuovo concetto fondamentale, una pratica che negli ultimi anni si è diffusa tra le strategie di comunicazione: il *Greenwashing*, un attivismo di facciata volto a spostare l'attenzione pubblica degli effetti negativi dell'attività produttiva. Per concludere questa prima parte, si è voluto fornire un quadro generale delle *strategie eco-friendly* adottate dalle imprese, che sebbene non facciano parte del movimento B Corp, si sono avvicinate alle tematiche sostenibili ed hanno promosso un sistema di impatto positivo nei confronti del pianeta e della società.

Nella seconda parte dell'elaborato si è proceduto analizzando il percorso che ha condotto alla nascita delle Benefit Corporation e delle Società Benefit. E' stato osservato come il neo-capitalismo virtuoso abbia aperto le porte ad un *Quarto settore*, un modello di convergenza e l'ibridazione dei tre settori che oggi stratificano la società: il pubblico, il privato, il no-profit. Questo nuovo paradigma ha portato alla formazione delle cosiddette imprese for-benefit, che rappresentano proprio il superamento della classica dicotomia profit/no profit, capaci di cogliere gli aspetti migliori dei due modelli per poi fonderli, dando vita a qualcosa di completamente nuovo: "*Not only for profit*". Dopodiché, essendo il tema delle B Corp relativamente recente e poco conosciuto, si è proseguito dando una visione complessiva del fenomeno ed in particolare, indagando sulla nascita del movimento B Corp e sui cambiamenti che ha apportato al modello di business tradizionale. E' stato poi approfondito il relativo processo di certificazione, nello specifico, il sistema di misurazione degli impatti sociali e ambientali utilizzato dall'ente di certificazione B Lab e i requisiti ed obblighi predisposti per le società che vogliono diventare B Corp. A seguire, è stata analizzata la Società Benefit, partendo dalla sua introduzione nella legislatura italiana ed effettuando un'analisi della relativa normativa. Si sono quindi evidenziate le analogie e le differenze esistenti tra la forma giuridica di Società Benefit e la Certificazione detenuta dalle imprese B Corp, identificando i vantaggi e gli svantaggi associabili a ciascuna delle due forme. Per concludere questa sezione è stata osservata la rapida crescita delle B Corp Italiane, ed in particolare, le aree geografiche ed i settori che hanno avuto una maggiore capacità di sviluppo del fenomeno.

Per concludere è stato realizzato uno studio qualitativo, tramite interviste semi-strutturate, svolte con i responsabili di aziende protagoniste del fenomeno analizzato. Tale ricerca ha permesso di poter guardare al movimento Benefit e B Corp attraverso le lenti di chi vive quotidianamente il cambiamento che tale fenomeno ha apportato alla propria impresa. Ciò ha permesso di comprendere, non tanto le similitudini tra aziende che hanno incorporato la sostenibilità ambientale e sociale nel proprio DNA, ma soprattutto le peculiarità di ogni singola impresa, in linea con il proprio Benefit Report, e la loro opinione in merito al movimento di cui sono protagoniste. Per mostrare quindi un valido confronto e comprendere il motivo che ha spinto le aziende ad adottare un diverso paradigma, è stato deciso di analizzare imprese certificate come B Corp, ed aziende che invece hanno adottato soltanto lo status giuridico di Società Benefit. Durante la realizzazione dello studio qualitativo, sono state affrontate diverse tematiche legate all'argomento analizzato. Le conclusioni ottenute grazie alle interviste semi-strutturate hanno dato nuovi spunti di riflessione ed hanno fatto sorgere domande riguardo la percezione del fenomeno da parte della comunità. Si è reso quindi necessario analizzare separatamente, utilizzando una metodologia diversa, i quesiti che si sono creati a seguito della ricerca qualitativa. Per rispondere a tali interrogativi è stato quindi deciso di creare un questionario, con domande inerenti al fenomeno sopracitato. E' stato chiesto ai soggetti intervistati di rispondere liberamente e onestamente a numerose domande riguardanti la loro conoscenza del movimento B Corp e Benefit. Ed inoltre, al fine di apprendere il reale interesse e soprattutto l'importanza che gli utenti attribuiscono alla sostenibilità, sono state aggiunte alcune domande più personali, alle quali gli utenti presi a campione hanno dovuto rispondere secondo la propria coscienza e la propria visione individuale. Ciò ha permesso di analizzare le percezioni del fenomeno oggetto di studio, sia attraverso le aziende che ne fanno parte, sia tramite la comunità, che rappresenta per le imprese un'esemplificazione dei propri consumatori.

Capitolo I

Sostenibilità nelle aziende: una nuova concezione nell'attività imprenditoriale

1.1 La Sostenibilità aziendale e i fattori che hanno trasformato l'economia mondiale

La parola “**sostenibilità**” deriva dal latino *sustinere*, che significa sostenere, difendere, favorire, conservare e/o prendersi cura. Tale termine è da qualche tempo entrato a far parte dell'uso comune e nonostante la diffusa attenzione, permane la tendenza ad attribuire a tale parola significati differenti e a tratti discordanti. L'attuale concetto di sostenibilità cominciò a diffondersi negli anni '80 e venne adottato ufficialmente a Stoccolma, nel **Rapporto Brundtland**⁶ (conosciuto anche come *Our Common Future*) da parte della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, dove la sostenibilità venne identificata come: “*la soddisfazione dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*”. Ci si riferisce quindi ad un approccio, che chiede l'adozione di scelte di comportamento, effettuate tenendo in considerazione gli effetti di lungo periodo piuttosto che quelli osservabili nel solo breve termine. Quando si parla di sostenibilità aziendale ci si riferisce ad una nuova concezione dell'attività imprenditoriale, secondo cui il fine ultimo dell'attività d'impresa non può consistere nella sola massimizzazione del profitto (obiettivo tipicamente di breve periodo), ma va esteso alla creazione di valore nel lungo periodo, a vantaggio di tutti gli interlocutori aziendali e delle esigenze delle generazioni future. Un'azienda sostenibile deve quindi operare non solo con l'obiettivo di generare un ritorno economico per i proprietari (*shareholders*) – condizione necessaria, ma non sufficiente per poter garantire la continuità aziendale – ma deve cercare di garantire benefici, economici e non, per tutti i soggetti che, a vario titolo, hanno a che fare con essa (*stakeholders*). Per essere sostenibile un'azienda deve trovare nuovi modelli di operatività che le permettano di generare valore per i proprietari (equi risultati economici), valore per i propri interlocutori (risultati sociali in linea con le attese) e preservare il valore delle risorse naturali (impatto positivo sull'ambiente). La sostenibilità in azienda non può identificarsi soltanto con l'ottenimento di certificazioni di carattere sociale o ambientale rilasciate da enti terzi (ad esempio ISO 14001, SA8000, FSC e così via), né con la realizzazione di iniziative filantropiche con cui

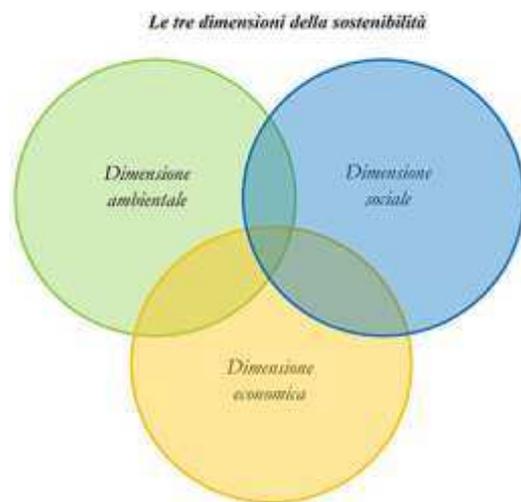
⁶ Un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED) in cui, per la prima volta, venne introdotto il concetto di sviluppo sostenibile

restituire parte del profitto generato alla società sotto forma di donazioni, erogazioni liberali o concessione di beni a titolo gratuito. La sostenibilità in azienda è una sfida di più ampio respiro, che richiede cambiamenti soprattutto nell'operare quotidiano, prestando attenzione agli aspetti sociali e ambientali. Essere orientati alla sostenibilità, implica di riconsigliare i propri prodotti per andare incontro ai bisogni insoddisfatti dell'intera società e per ridurre l'impatto generato sull'ambiente. Allo stesso tempo, essere sostenibili vuol dire identificare strumenti organizzativi che permettano ai propri lavoratori di crescere professionalmente, contribuire con il proprio comportamento alla tutela dell'ambiente e conciliare adeguatamente i propri impegni lavorativi e familiari; assicurarsi che i fornitori di materie prime nei propri cicli produttivi rispettino l'ambiente naturale e garantiscano un adeguato trattamento dei propri lavoratori. Ciò non significa rinunciare alla generazione di un valore economico a vantaggio dei proprietari, senza di esso infatti il lavoro e il rischio di chi intraprende l'attività d'impresa non sarebbe adeguatamente riconosciuto e l'azienda non disporrebbe delle risorse per operare. E' necessario quindi, creare una perfetta simbiosi tra la ricerca del profitto e la salvaguardia dell'ambiente e della comunità. L'attenzione nei confronti di questa tematica deriva dalla necessità di rispondere alle crescenti criticità sociali e naturali che caratterizzano l'ambiente in cui le aziende operano. Un primo fattore che ha trasformato completamente l'economia mondiale è il fenomeno della **Globalizzazione**, che ha prodotto risultati positivi come la creazione di nuova ricchezza, ma anche negativi come il divario crescente fra i paesi ricchi e i paesi più poveri. Tra le criticità sollevate dal fenomeno della globalizzazione vi sono quelle derivanti dalle differenti normative a tutela dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente naturale nei vari paesi. Alcune economie fondano la propria crescita su un mercato del lavoro a bassa tutela e a basso costo della manodopera, che attrae investimenti stranieri di aziende intenzionate a massimizzare il solo profitto. Un secondo fattore che ha portato a una maggiore attenzione attorno al tema della sostenibilità, è la crescente consapevolezza delle gravi conseguenze derivanti dal **Cambiamento climatico**, generato dalle emissioni ambientali e dall'inquinamento ad opera dell'uomo. Le aziende orientate alla sostenibilità hanno rivisto i propri modelli operativi per rispondere a tali esigenze, riducendo gli impatti ambientali della propria produzione e quelli connessi all'uso dei beni prodotti. Un terzo fattore è l'attenzione nei confronti dei **Lavoratori** e delle loro condizioni di benessere, giustizia, salute ed equità. Inoltre, un crescente numero di **Consumatori** è attento agli aspetti sociali e ambientali connessi ai propri processi di acquisto, di fatto punendo le aziende poco attente alla sostenibilità e premiando (anche acquistando beni e servizi a

maggior prezzo) le aziende rispettose dell'ambiente e della società. La sostenibilità aziendale si sostanzia in tre aspetti strettamente interrelati:

la **dimensione ambientale**, la **dimensione sociale** e la **dimensione economica**.

Essere sostenibile per un'azienda significa essere in grado di conseguire simultaneamente una sostenibilità in questi tre ambiti. Se anche in uno solo di essi, l'azienda non è in grado di “soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”, non può definirsi sostenibile.



7

Sostenibilità ambientale, significa *tutelare l'ambiente e il rinnovamento delle risorse naturali*. Da un punto di vista aziendale, essa comporta un impegno nel ridurre al minimo i danni provocati dalle attività produttive. Infatti, per produrre beni e servizi, un'azienda inevitabilmente genera un impatto sull'ambiente naturale.

Sostenibilità sociale, vuol dire *garantire condizioni di giustizia, salute, equità e benessere per le persone*. Le aziende orientate alla sostenibilità sociale tendono a costruire condizioni appropriate di sicurezza sul posto di lavoro, così come a creare un senso di appartenenza e di autorealizzazione nei propri collaboratori, oltre che di uguaglianza in termini di trattamento.

Sostenibilità economica, ovvero la *capacità di generare profitti nel tempo*. Ciò permette alle aziende di poter continuare ad operare e soddisfare molteplici bisogni

⁷ Fonte: <https://it.pearson.com/>

Quando si parla di sostenibilità aziendale queste tre dimensioni sono tra loro complementari. Solo attraverso la loro gestione integrata l'azienda diventa capace di generare valore nel tempo, per sé e per una molteplicità di interlocutori.

Per poter meglio guidare l'impegno verso il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile, nel settembre 2015 le Nazioni Unite hanno formulato **17 obiettivi** – *Sustainable Development Goals* (SDGs) – a loro volta suddivisi in 169 sotto-obiettivi.

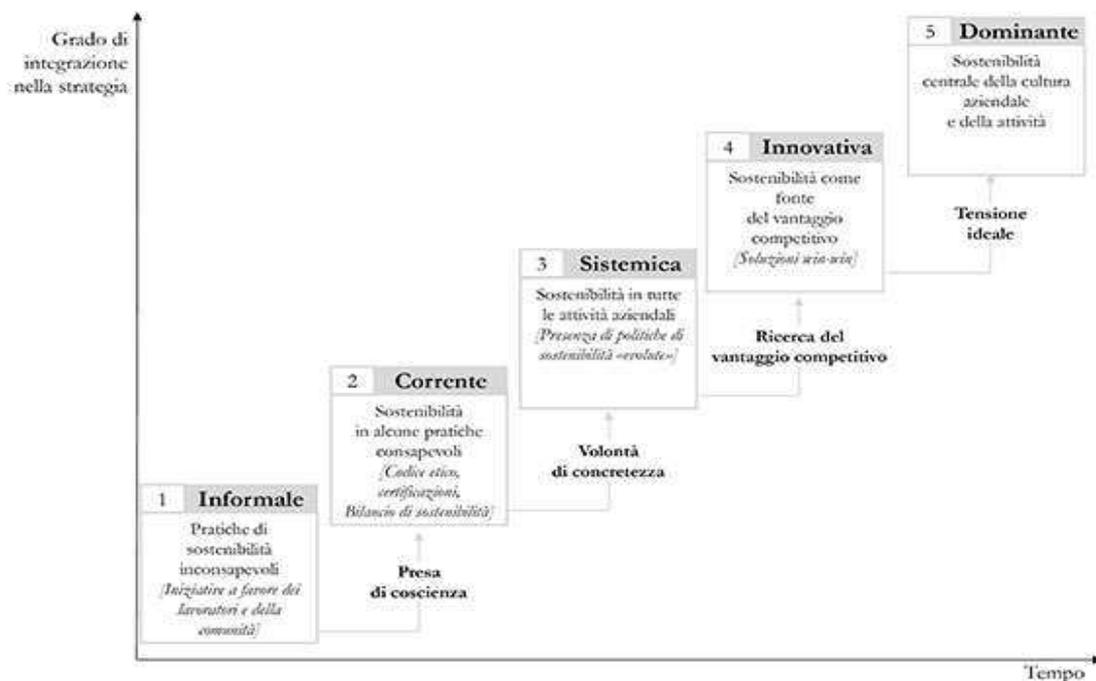


8

Tali propositi sono raggiungibili solo se tutti gli attori, a diversi livelli e gradi, collaborano per il loro raggiungimento. Un significativo contributo è richiesto alle aziende, che sempre più numerose stanno rispondendo alla sfida lanciata dagli SDGs, cercando di integrarli all'interno del proprio business. Inserire la sostenibilità in azienda implica un cambiamento del suo modo di operare, che può avvenire solo in modo graduale e con un persistente impegno nel tempo. La decisione quindi di includere i principi della sostenibilità all'interno della propria impresa, comporta per l'azienda un cammino di progressiva innovazione, che solitamente si sviluppa per gradi. Sono stati identificati cinque stadi che portano ad una crescente integrazione dei principi della sostenibilità nel modo di operare dell'azienda. Il passaggio da uno stadio al successivo è favorito da alcuni elementi che sono sinteticamente illustrati nella figura sottostante. (Pedrini M, Zaccone M.C)

⁸ Fonte: Agenzia per la Coesione Territoriale

L'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale



9

Nel primo stadio – **Informale** – le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli, ad esempio in favore dei propri dipendenti, fornendo loro buoni pasto e assistenza sanitaria integrativa. Inoltre, le aziende in questo primo stadio solitamente fanno donazioni a favore di organizzazioni non-profit e associazioni, oppure cercano di ridurre l'utilizzo della carta e le emissioni di CO₂. Con la **Presa di coscienza** che le attività attuate sono riconducibili a un orientamento alla sostenibilità, le aziende passano allo stadio successivo – **Corrente** – in cui le iniziative sono pensate e appositamente create. Alcuni esempi di iniziative caratterizzanti lo stato corrente sono: la redazione di un codice etico, di un bilancio sociale o di sostenibilità, così come il conseguimento di certificazioni ambientali e/o sociali.

Nel momento in cui emerge la **Volontà di mettere in atto strategie di sostenibilità** in tutte le attività aziendali si passa al terzo stadio, denominato **Sistematico**. Ad esempio, la funzione risorse umane potrebbe mettere in atto iniziative volte allo sviluppo del benessere dei dipendenti e alla loro possibilità di conciliare la vita lavorativa con quella privata. Il superamento di questo terzo stadio si ha nel momento in cui l'azienda concepisce la sostenibilità come fonte di **Vantaggio competitivo**. Infatti, nel quarto stadio – **Innovativo** – vengono sviluppate soluzioni per rispondere alle esigenze di consumatori sempre più attenti agli aspetti socio-ambientali e, allo stesso tempo, in grado di generare vantaggi per

⁹ Fonte: <https://it.pearson.com/>

l'azienda in termini di margini più elevati oppure di costi e rischi inferiori. Infine, l'ultimo stadio – **Dominante** – caratterizza quelle aziende in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale. Rientrano in quest'ultimo stadio le *Società Benefit*, il cui obiettivo è la generazione di valore condiviso.

1.1.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa: elemento necessario per il business del futuro

La Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è definita dal Libro Verde¹⁰ della Commissione Europea del 2001 come: *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. E testimonia l'insieme delle azioni, dei progetti e delle iniziative che le imprese mettono in atto a beneficio dell'ambiente circostante, inteso sia in senso geografico che sociale. Tuttavia, la stessa Commissione Europea con la comunicazione **n.681 del 25 Ottobre 2011** ha proposto una nuova definizione: *“la CSR è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società.”* Tale esplicitazione pone l'accento sulla responsabilità delle aziende nei confronti della società, per cui l'aspetto della volontarietà passa in secondo piano: la CSR è al giorno d'oggi imprescindibile per le imprese che vogliono impattare positivamente sulla società ottenendo così un ritorno in termini economici e d'immagine.

In Italia la *Responsabilità Sociale d'Impresa* è indirettamente citata nell'**articolo 41 della Costituzione**, che definisce l'iniziativa economica privata «libera» ma a patto che non si svolga «in contrasto con l'utilità sociale» e che sia, come quella pubblica, «indirizzata e coordinata a fini sociali» tramite «programmi e controlli opportuni». L'attenzione è quindi posta sulla dimensione etica dell'impresa, che non deve tendere esclusivamente al profitto, ma anche interessarsi al contesto che la circonda ed in particolare agli stakeholder (clienti, dipendenti, fornitori e in particolare la comunità con cui l'azienda entra in relazione), poiché senza una società verso cui essere, la responsabilità sociale non avrebbe senso di esistere. I modi attraverso i quali le imprese possono mettere in pratica la RSI sono

¹⁰ I **Libri Verdi** sono documenti pubblicati dalla Commissione europea, attraverso cui si vuole stimolare la riflessione a livello europeo su un tema particolare. Essi invitano le parti interessate (enti e individui) a partecipare ad un processo di consultazione e di dibattito sulla base delle proposte presentate. Fanno parte dei cosiddetti "atti atipici" previsti, ma non disciplinati dal Trattato CEE, danno inoltre origine a sviluppi legislativi che vengono poi presentati nei libri bianchi.

molteplici: dalle sponsorizzazioni di eventi, alle donazioni a sostegno di determinate cause, ma anche iniziative nei confronti dei dipendenti, che stanno diventando sempre più diffuse, poiché rappresentano un valido strumento per accrescere la Brand Reputation e per incrementare le entrate di un'impresa. I dipendenti di un'azienda rappresentano gli stakeholder primari, e un dipendente soddisfatto è un valido *brand ambassador*. L'azienda ottiene quindi, un duplice vantaggio: personale motivato e incremento della brand reputation, che attira potenziali dipendenti. La CSR non incide però soltanto sulla soddisfazione degli stakeholder o sull'aumento della brand reputation, ma anche sul lato economico del business. Essa rappresenta infatti un elemento importante di posizionamento e può portare a vantaggi significativi sui competitor. I consumatori sono, infatti, diventati più attenti alle proprie scelte d'acquisto e più consapevoli, prediligendo aziende con forte interesse nei confronti delle tematiche sociali ed ambientali. Inoltre, un elemento fondamentale per una buona Corporate Social Responsibility è la comunicazione interna: rendere partecipi i dipendenti e coinvolgerli nella politica aziendale; e allo stesso tempo va prevista una strategia di comunicazione esterna, coinvolgendo i media e ideando apposite campagne. Quindi il punto di partenza è una precisa **strategia**: pensare a cosa fare, come farlo, allocare le giuste risorse per raggiungere gli obiettivi, monitorare i progressi e intervenire per modificare alcuni aspetti qualora fosse necessario. I progetti devono poi essere coerenti con il brand e in linea con i suoi **valori**, per evitare accuse di **social o greenwashing**, ovvero di portare avanti determinate azioni esclusivamente per un proprio tornaconto (economico, di visibilità), ma senza che dietro vi sia un reale interesse.

1.2 Brand Reputation: il valore di mercato di un'azienda dipende dalla sua reputazione

Costruire una buona reputazione è una delle priorità fondamentali delle aziende moderne. Secondo uno studio del *World Economic Forum*, il 25% del valore di mercato di un'azienda dipende dalla sua Brand Reputation, cioè la reputazione di cui quel brand gode. Oggi internet ha cambiato alcune dinamiche di mercato. Infatti le motivazioni che guidano il consumatore all'acquisto sono notevolmente mutate: se prima del web circa il 70% della decisione era legata al prodotto, oggi le persone scelgono prima il brand e solo dopo il

prodotto. Secondo una ricerca¹¹ l'81% dei consumatori tende ad informarsi online prima dell'acquisto e l'85% di essi si affida alle recensioni e alle opinioni che trova online. La nostra epoca è definita infatti: **Reputation Economy**, viviamo in un periodo storico in cui non conta avere i prodotti migliori, ma serve essere percepiti positivamente dal pubblico. (Castagna A., 2021)

Esiste un modello di valutazione: **RepTrak™ Reputation Model**, sviluppato da Charles Fombrun – fondatore del Reputation Institute – che fornisce alle aziende un quadro standardizzato per il benchmarking della loro reputazione aziendale a livello internazionale e per consentire l'identificazione dei fattori che guidano la reputazione.

Il modello RepTrak™ misura la reputazione dell'azienda, tenendo conto di quattro importanti aree chiave: **Trust** (Fiducia – concedere il beneficio del dubbio in caso di crisi), **Esteem** (Stima – propensione all'acquisto), **Admire** (Ammirazione – voglia di lavorare per il brand) e **Feeling** (Buon Feeling – raccomandazione) e basandosi su sette dimensioni: *Prodotti/servizi, Innovazione, Luogo di lavoro, Governance, Cittadinanza, Leadership e Prestazioni.*



12

¹¹ Fonte: <https://www.adweek.com/>

¹² Fonte: Reputation Institute, 2017

La reputazione è quindi il riassunto di come l'azienda ha lavorato in passato e le sue promesse per il futuro, non solo nei confronti del mercato e dei consumatori, ma anche nei confronti dei propri dipendenti. Nonostante non esista forte correlazione con la Brand Awareness – *la notorietà di una marca* – raccontarsi è fondamentale per l'azienda, sia per costruire una Brand Equity, *che esprime la forza di una marca sul mercato*, sia per intensificare l'Engagement. Il risultato che si ottiene è sia un incremento della reputazione, che una valutazione più positiva da parte del pubblico. Per mantenere una buona considerazione è necessario adattarsi velocemente al cambiamento nella percezione dei consumatori. I benefici principali che si ottengono difatti dal godere di una buona reputazione sono:

- **Attirare la preferenza** dei consumatori,
- La possibilità di applicare un **premium price**,
- **Il supporto degli stakeholder in caso di crisi**,
- **Il mantenimento del valore** di mercato,
- La possibilità di **attirare talenti**.

Per godere di tali benefici però, la strategia deve essere focalizzata su un pubblico con caratteristiche chiare e precise, così da poter incontrare le sue aspettative. Il brand deve osservare la propria audience, entrare nel suo stesso contesto, scoprire e adattarsi alle nuove dinamiche. E' fondamentale quindi conoscere la propria *Buyer Persona* e preparare delle risposte sensate e sincere alle potenziali obiezioni da parte dei consumatori. Il web è dominato dalla reputazione e ogni nodo ne è soggetto e oggetto, perché chiunque è in grado di testimoniare qualsiasi cosa con gli strumenti che possiede. Costruire una buona reputazione online significa quindi governare la percezione e l'interpretazione che il pubblico costruisce intorno ai tuoi messaggi. Oggi più che mai, il giudizio aziendale è un asset di fondamentale importanza nelle strategie integrate dalle imprese, esso però è profondamente esposto, e soprattutto con i social, le aziende si trovano a dover fronteggiare attacchi ormai all'ordine del giorno. Di conseguenza, è fondamentale adottare un approccio sempre più "crisis-ready" e non sottovalutare gli effetti a medio-lungo termine. Ogni tipologia di azienda ha dei rischi insiti nella propria attività. Per questo, è sempre più strategico prevedere quale tipo di crisi ci si deve aspettare o quando potrebbe manifestarsi. Nello specifico, la **Crisis Communication** si occupa di proteggere la reputazione di un'organizzazione da eventi imprevedibili ad alto rischio.

Esistono tre principali tipologie di crisi che un'organizzazione può trovarsi ad affrontare:

- **Victim crisis:** l'azienda è vittima di comportamenti scorretti messi in atto da altri soggetti, non è quindi la diretta responsabile della crisi.
- **Accidental crisis:** causata dal malfunzionamento del processo produttivo o di un macchinario, l'azienda è limitatamente responsabile;
- **Intentional crisis:** l'azienda è la diretta responsabile del danno, sono le crisi più gravi, a volte in grado di minacciare l'esistenza stessa dell'impresa;

Gli eventi critici attraggono l'attenzione dell'opinione pubblica, tutti rimangono in attesa di vedere quali sono stati i danni e quale sarà la reazione dell'azienda, dunque ciò significa che le organizzazioni non vengono giudicate tanto per la crisi che stanno subendo, quanto per la loro capacità di reagire e per il reale impegno che dimostrano nei confronti degli stakeholder. Nel breve termine ci sono gli effetti più visibili, come il calo del valore delle azioni in borsa e la riduzione dei prodotti venduti, ma è nel lungo termine che si gioca il reale rischio: quello reputazionale. Le crisi, soprattutto se non gestite adeguatamente, hanno la capacità di minare la credibilità di un'azienda, facendole perdere competitività sul mercato. Il sistema mediatico ha una grande rilevanza. Secondo la **Teoria dell'Agenda-Setting**: i mass-media hanno la capacità di influenzare le opinioni dell'audience in base alla scelta delle notizie che ritengono più rilevanti. Le modalità di selezione e rappresentazione delle notizie può quindi influire significativamente su come esse verranno percepite dal pubblico. Nel campo del crisis management, Internet può rivelarsi un'arma a doppio taglio. Tramite i social un'azienda può comunicare con il proprio pubblico velocemente e su vasta scala, in modo da rassicurarlo e informarlo sui provvedimenti presi. Ma, dall'altra parte, nel mondo online chiunque ha la possibilità di esprimersi e può succedere che vengano creati siti e pagine allo scopo di danneggiare l'azienda o portare alla ribalta informazioni che rappresentano solo una parziale verità. Per questo motivo oggi, sempre più organizzazioni adottano dei processi di crisis management allo scopo di anticipare, gestire le crisi e minimizzare il danno per l'azienda. Tra le azioni più importanti vi è la **previsione**, che consiste nel monitoraggio dei rischi interni ed esterni dell'organizzazione. In questa fase si cercano di prevedere tutti i possibili scenari da cui la crisi può emergere. Successivamente, durante la **programmazione**, vengono creati dei piani di intervento aventi lo scopo di contenere gli eventuali danni. Questi piani cercano di offrire le linee di azione da intraprendere in base alla tipologia e alla gravità del problema.

La **comunicazione** entra in gioco per gestire le informazioni che riguardano la crisi e il marchio che ne è coinvolto, allo scopo di proteggere la reputazione aziendale. Chi opera in questa fase ha la responsabilità di gestire i dialoghi con i media, i clienti e gli altri stakeholder coinvolti. L'ultima fase è la **gestione del dopo crisi**, il momento in cui si analizzano le cause che hanno generato il problema e si valuta come è stato affrontato. E' importante che l'impresa sia costantemente consapevole dei messaggi che la riguardano, per evitare il propagarsi di allarmismi e false informazioni sul marchio. Gestire i flussi di informazione interni ed esterni all'organizzazione durante una crisi non è un'opzione, ma l'unica alternativa possibile per gestirla. La comunicazione gioca quindi un ruolo di fondamentale importanza e deve possedere alcune indispensabili caratteristiche, ovvero essere:

- **Tempestiva**: bisogna gestire il problema subito e non aspettare che le conseguenze si aggravino;
- **Esaustiva**: l'informazione deve essere semplice, chiara, incisiva e completa. Non deve essere lasciato spazio ai fraintendimenti;
- **Aggiornata**: deve seguire l'evolversi della situazione;
- **Centralizzata**: l'organizzazione deve parlare attraverso un unico portavoce capace di trasmettere un messaggio coerente ed esaustivo;
- **Trasparente**: oggi onestà è la parola chiave, le persone si fidano di chi mostra loro rispetto e correttezza, anche durante una situazione critica;

A volte le aziende in situazioni di crisi comunicano male o non comunicano affatto, peggiorando ulteriormente in questo modo la propria situazione. Di modelli di buona comunicazione di crisi tuttavia ce ne sono molti, come ad esempio quello utilizzato dal noto marchio di bevande analcoliche: **Pepsi**.

Nella sua storia il Brand è già sopravvissuto a diverse crisi e anche se non sempre è riuscito ad affrontarle nel migliore dei modi, nel **1993** riuscì a trasformare una situazione apparentemente disastrosa in un enorme guadagno per la propria immagine.

Tutto iniziò quando diverse persone dichiararono di aver trovato oggetti pericolosi, come ad esempio aghi, nelle proprie lattine. Pepsi reagì prontamente alla notizia pubblicando dei video che mostravano il processo di produzione e in questo modo il pubblico comprese che era tecnicamente impossibile collocare degli oggetti nelle lattine. Inoltre, l'azienda pubblicò un video ripreso dalle telecamere di sorveglianza di un supermercato dove si

potrebbe vedere una donna che inseriva una siringa nella lattina, dimostrando così che si trattasse di un evento fuori dalla sua responsabilità. L'azienda gestì bene la crisi sotto diversi aspetti: in primo luogo mantenne la calma e successivamente, dopo una prima fase di chiarificazione interna sulla responsabilità della società, venne fatta maggiore chiarezza all'esterno con una comunicazione che dimostrava interesse e vicinanza nei confronti dei consumatori. La chiave di tutto? La **trasparenza**: mostrare il processo di produzione permise di evitare il diffondersi di notizie false che avrebbero potuto affossare l'azienda. Oggi, la brand reputation è diventata a tutti gli effetti un aspetto impossibile da sottovalutare da parte delle aziende, le quali devono curarla attraverso il rafforzamento delle relazioni con gli stakeholder e il coinvolgimento dei dipendenti. La sua importanza, inoltre, è stata più volte sottolineata con il verificarsi della pandemia, che ha spinto a sviluppare capacità di reazione di gran lunga maggiori rispetto a prima.

1.2.1 Brand Activism: quando le aziende prendono una posizione su temi Sociali

Secondo la definizione fornita da Philip Kotler e Christian Sakar¹³, *“Il Brand Activism consiste negli sforzi dell'impresa per promuovere, impedire o influenzare riforme o stati di inerzia sociali, politici, economici e/o ambientali, con il fine di promuovere o impedire miglioramenti/peggioramenti della società”*. Il Brand Activism, dunque, appare come una vera e propria strategia, attraverso la quale **l'impresa si fa promotrice attiva di una causa**.

Esistono, però, due diverse tipologie di attivismo:

- Quello **Progressista**, che spinge le imprese a farsi carico di cause sociali e a ragionare in un'ottica di benessere collettivo,
- Quello **Regressivo**, che invece interessa quelle imprese che, pur di massimizzare il profitto, negano i danni causati ai consumatori con i propri prodotti.

In passato molte aziende che operavano in settori controversi – commercializzazione di sigarette, gioco d'azzardo e armi – agivano in un'ottica di **Brand Activism Regressivo**. In questo caso l'attivismo tendeva a enfatizzare dei benefici non ufficialmente confermati, al fine di mascherare l'impatto negativo. Questo tipo di strategia è ben visibile nella celebre

¹³ Kotler P., Sakar C., *Brand Activism: dal purpose all'azione*, 2020

campagna *Marlboro Man* che elogiava l'idea di un uomo forte e maschilista, per nascondere i problemi legati al fumo. Oggi si preferisce agire in ottica Progressiva, cercando di migliorare la propria Brand Reputation. (Carioni M., 2021)



14

Il **Brand Activism progressista** può essere interpretato come un'evoluzione della *Corporate Social Responsibility*, cioè l'impegno volontario assunto nel rispetto di ambiente, società ed economia. Con il collocamento di un prodotto o servizio sul mercato, le imprese veicolano un certo messaggio. Per tale motivo le aziende mirano a sensibilizzare la società verso una certa causa, che può riguardare l'ambiente, la corruzione, l'istruzione o i diritti umani. Tradizionalmente, si riteneva che il consumatore soffrisse di un'asimmetria informativa, che un'azienda avrebbe dovuto colmare attraverso l'attività di marketing, fino a spingere all'acquisto di un prodotto. Ma oggi non è più così. Il consumatore adesso è un soggetto consapevole, è un activist. Egli è preoccupato riguardo le tematiche sostenibili, partecipa attivamente alla vita politica e acquista un prodotto quando rispecchia e incarna valori in cui crede. Il cliente chiede anche all'azienda di agire, di diventare parte attiva del cambiamento e di farsi carico dei problemi sociali, in quanto soggetto rilevante all'interno della società. Infatti lo stesso Philip Kotler, il padre del marketing moderno, definisce i consumatori del XXI secolo come: "**Client 4.0**" ed afferma che «Molte aziende oggi iniziano a fare comunicazione su ciò che interessa veramente ai consumatori e su aspetti peculiari che riguardano strettamente il loro marchio. Diciamo che un brand può definirsi "attivo" quando rende chiaro ai propri clienti il suo scopo e le sue visioni del futuro. Un marchio è attivo quando si sente libero di adottare una causa, di prendere posizione su un

¹⁴ Fonte: <https://www.smarttalks.it/>

importante problema sociale»¹⁵. Il Brand Activism, può prendere diversi indirizzi d'azione, tra i quali:

- La riduzione del consumismo, come nel caso di *Patagonia*;
- Il supporto a campagne di donazione a favore di centri di ricerca;
- L'appello alla responsabilità del singolo di esercitare il proprio diritto di voto, come fatto da *Nike* in occasione delle ultime Presidenziali americane;
- L'utilizzo di packaging completamente riciclabili, sia per la commercializzazione dei prodotti, che per la produzione degli stessi. Esempio è *Apple*, azienda che utilizza alluminio riciclato per realizzare le scocche dei MacBook;
- La donazione di alberi attraverso piattaforme come *Treedom*

Per l'*Edelmann Trust Barometer 2020*¹⁶, l'85% dei consumatori sostiene la necessità che il brand faccia ciò che è giusto, prendendo sempre una chiara posizione, così da poter godere di fiducia. Il concetto di **Brand Activism** non è una novità, ma la pandemia globale ha definitivamente chiarito che l'impegno delle aziende non può concentrarsi unicamente sul miglioramento del profitto economico. Nel 2020 infatti sono stati tanti gli eventi che hanno imposto alle aziende di prendere una posizione netta, schierandosi nel dibattito politico, economico, sociale e sanitario.

¹⁵ Intervista di Philip Kotler per DomaniPress 4Future

¹⁶ **Trust Barometer 2020**: la più importante indagine globale sul tema della fiducia realizzata dall'agenzia di comunicazione Edelman in 28 paesi su di un campione di 33.000 persone, diviso tra élite (la parte più informata e con maggior tenore di vita) e il resto della popolazione.

“O STATE A CASA, O SAREMO TUTTI IN CASSA” dice **Taffo**.

NON È DIFFICILE

o state a casa 🏠
o staremo tutti in cassa 💰



17

Taffo Funeral Services è famosa per l'ironia dei suoi slogan, e per il modo inconsueto in cui sfrutta la morte per trasmettere un messaggio di prevenzione o un proprio credo, sotto vari aspetti. Anche durante la pandemia da Covid 19, a marzo 2020 Taffo non si è smentita, prendendo parte attiva nella diffusione di un messaggio apparentemente semplice, ma evidentemente di difficile comprensione (e attuazione) per molti: “*state a casa*”. Con un “divertente” post, ha cercato di persuadere il popolo di Instagram a far valere il senso civico.

“**FOR ONCE, DON'T DO IT**” è il messaggio lanciato da **Nike** contro il razzismo



18

Nike, ha trasformato abilmente il canonico slogan “*Just do it*”, chiedendo al mondo di non voltare le spalle ai problemi e di non far finta che il razzismo non esista. Ed ha invitato ciascuno di noi a prendere parte al cambiamento, affinché nel mondo non si senta più parlare di discriminazioni legate al colore della pelle.

¹⁷ Fonte: <https://www.taffofuneralservices.it/>

¹⁸ Fonte: <https://www.nike.com/it/>

Per **Patagonia** invece, la sostenibilità viene prima di tutto e con uno slogan fuori dagli schemi, il 17 novembre 2020, l'azienda si è preparata a modo suo a uno degli eventi più attesi dell'anno: il Black Friday.

“WE WANT YOUR JUNK MAIL”



19

Non è la prima volta che Yvon Chouinard (fondatore di Patagonia) combatte e si schiera contro il colosso del consumismo, ponendosi in controtendenza e facendosi promotore di una call to action molto chiara. Patagonia invita il cliente a spedire per posta al brand i capi dismessi nell'armadio, così che questi possano essere indossati da qualcun altro. In cambio, il marchio offre dei crediti spendibili sul suo sito e-commerce. Obiettivo della campagna è naturalmente ridurre gli sprechi, e risparmiare energia necessaria alla creazione di nuovi capi.

L'attenzione per l'ecosistema è in continua crescita e sempre più aziende decidono di seguire un'azione attiva nella lotta alla salvaguardia del pianeta, ma un'impresa deve sempre tener presente che tutte le iniziative di maggior successo sono quelle costruite nel lungo periodo, giorno dopo giorno e che coinvolgono tutti gli stakeholder dell'azienda, altrimenti si corre il rischio di “fare Greenwashing”, ovvero un attivismo di facciata per spostare l'attenzione pubblica degli effetti negativi dell'attività produttiva.

¹⁹ Fonte: <https://eu.patagonia.com/>

1.2.2 Attivismo Green vs Greenwashing

Sostenibilità e attenzione all'ambiente sono termini ormai conosciuti da tutti. Ma quanto i grandi brand sono davvero attenti a queste tematiche? E quando invece sfociano nel *Greenwashing*? Il Marketing Sostenibile è una variante del marketing, che oltre a promuovere e commercializzare prodotti, evita al tempo stesso, di avere un impatto negativo sull'ambiente e sulla società. Gli obiettivi economici del profitto si affiancano quindi a quelli ambientali e sociali cercando di creare un vantaggio per la collettività. In concreto, per un'azienda essere sostenibili significa, gestire i rischi delle attività operative e creare opportunità per i cittadini e le imprese locali, oltre a promuovere il rispetto delle persone e dei loro diritti, dell'ambiente e degli interessi del territorio. E' chiaro quindi, che il marketing sostenibile non può essere una strategia fine a se stessa, anzi è un approccio su cui viene posta un'attenzione maggiore verso gli effetti di lungo periodo. Essere davvero *Green* è una strada che richiede tempo, risorse e impegno, ed è proprio per questo che molti brand adottano una **strategia di comunicazione chiamata: Greenwashing.**



Il nome è composto da due parole: **Green**, colore associato all'*ambiente*, e **Whitewash**, ovvero *nascondere qualcosa*. Si intende quindi la *volontà di "tingersi di verde"*, ovvero autoproclamarsi sensibili verso le tematiche relative all'ambiente e alla sostenibilità, utilizzando quell'insieme di pratiche, volte a creare un'**immagine ingannevolmente positiva dell'azienda sotto il profilo dell'impatto ambientale**. Se andiamo oltre la superficie infatti, ci rendiamo conto che la realtà è ben diversa da come le aziende vogliono mostrarci. Questa strategia di comunicazione non è coadiuvata dal reale impegno aziendale per rispettare le promesse al consumatore e, molte volte, è utilizzata per distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti delle proprie attività che sono negativi per l'ambiente. Il termine viene instaurato negli **anni '70** e usato per la prima volta nel 1986, da *Jay Westerveld* per smascherare i messaggi ambientalisti delle catene alberghiere che invitavano i clienti a non sostituire gli asciugamani se non fosse stato necessario, perché i

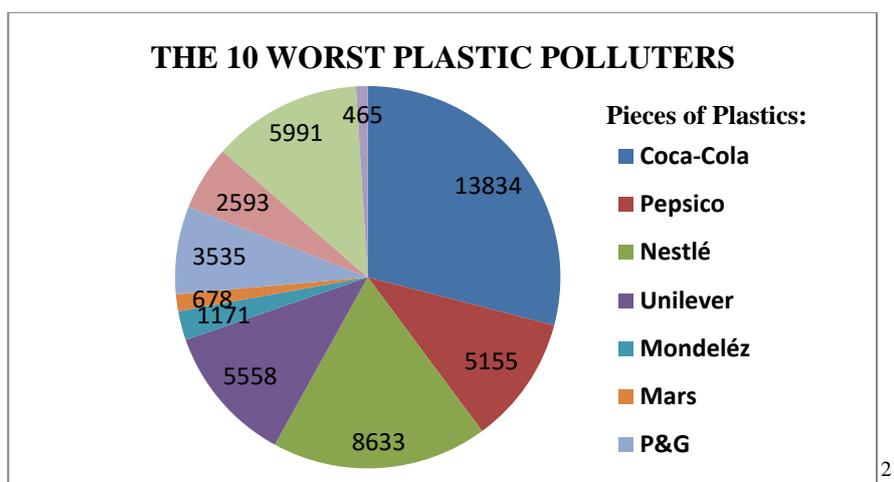
²⁰ Fonte: <https://www.qualenergia.it/>

continui lavaggi avrebbero comportato un grosso impatto ambientale. In realtà il loro, era un mero interesse economico. Jay Westerveld lo sapeva bene e fece aprire gli occhi su questa questione anche all'opinione pubblica. (Paviola F., 2021)

I consumatori oggi sono sempre più attenti all'argomento, nonostante non ci sia ancora una legge che vieti il Greenwashing, sebbene il tema sia sempre più centrale nella nostra quotidianità. Gli effetti, quindi, possono essere molto pesanti in termini di reputazione aziendale e rapporto con la concorrenza. Viene quindi da chiedersi quali sono i brand davvero attenti alla sostenibilità e quali invece, puntano solo a “vestire di verde la propria facciata”.

Un marchio accusato più di una volta di attuare pratiche scorrette in termini di sostenibilità ambientale è stato **Coca Cola**. Il caso più famoso risale al 2016, quando l'azienda lanciò sul mercato la *Coca Cola Life*, una bibita travestita da prodotto sano, grazie alla stevia come sostituto dello zucchero. Per perseguire questo scopo Coca Cola ha cambiato addirittura il colore delle etichette. Dall'iconico rosso al verde. Basta davvero poco per rendersi conto che questa bibita non è né più salutare, in quanto contiene più calorie di altri prodotti della stessa azienda, né attenta al pianeta, in quanto contiene sempre plastica.

Un'altra mossa, più pubblicitaria, ma benefica per l'ambiente, è stata il *lancio di bottiglie realizzate con il 25% di plastica proveniente da rifiuti marini*. Importante iniziativa, se non fosse che le bottiglie realizzate in questo modo sono state appena 300 e il progetto non ha, per ora, avuto seguito. Oltretutto, Coca Cola, dalla valutazione “Break Free From Plastic” si conferma il marchio più inquinante del pianeta per il secondo anno consecutivo.



Purtroppo le aziende che fanno uso di questa pratica sono molte, ma i consumatori stanno diventando sempre più consapevoli e gli enti competenti monitorano costantemente la

²¹ Grafico Excel: elaborazione propria – Fonte: Break Free From Plastic

situazione. La strada da fare è ancora tantissima, ma informarsi sulla storia dell'azienda e verificare il suo reale impegno verso queste tematiche è sicuramente un buon punto di partenza.

1.2.3 Marketing Cross-Culturale: le strategie fuori confine

Per ogni marketer, tenere in considerazione le differenze culturali dei paesi in cui opera è di fondamentale importanza: è per questo che si parla di **Strategie di Marketing Cross-Culturale**. Solo comprendendo le diversità nei comportamenti, reazioni, modalità di valutazione e di pensiero, sarà possibile avere successo nel business in entrata in un nuovo paese. Alcune semplici “disattenzioni” possono portare a disastrose perdite in termini di immagine e i danni diventano ancor più disastrosi quando si parla di grandi numeri. *Cosa accade quindi, quando una strategia di marketing internazionale non tiene conto dei fattori culturali?*

Nel 1989 **Bata**, il noto brand di calzature, realizzò un particolare modello di scarpe che causò una rivolta con oltre 50 feriti in Bangladesh. Il motivo si ravvisa nella suola scolpita che, apparentemente, richiamava i caratteri arabi della parola “*Allah*”. Non solo l'accusa di blasfemia fu un duro colpo per l'immagine aziendale, ma provocò anche una perdita di 158 mila dollari in un solo mese. Quando si decide di operare in ambito internazionale, il primo passaggio che le imprese si trovano ad affrontare si riassume in un solo dubbio: Quale strategia di internazionalizzazione scegliere? Standardizzarsi attraverso un'offerta indifferenziata in ogni paese o adattarsi cercando di catturare l'anima di ogni cultura?

La **standardizzazione** prevede l'adozione delle medesime attività e politiche aziendali nei diversi contesti internazionali. Solitamente questa strategia viene preferita da aziende che cercano dei vantaggi economici attraverso lo sfruttamento delle economie di scala, la creazione di un'immagine globale e la velocità di risposta al mercato. La standardizzazione si concentra sulle *similitudini tra i vari mercati*, rispetto alle differenze.

L'**adattamento** invece, comporta sempre l'adeguamento delle politiche dell'impresa a quelle che sono le caratteristiche e i gusti del mercato locale. I vantaggi competitivi di questa scelta si vedono sul lungo periodo, soprattutto in termini di fidelizzazione e

conseguente redditività. L'approccio nei confronti dei mercati internazionali è utile per esaltare le differenze, specie dal punto di vista di tradizioni e culture.

Ad esempio, il **Brand Naming** – *attività aziendale che consiste nell'attribuire un nome a brand, servizi o prodotti* – è una scelta decisiva che può essere adattata in base al Paese per garantire il successo delle strategie di marketing cross-culturale. L'adattamento può infatti riguardare tutti gli elementi del marketing mix: **prodotto, comunicazione, prezzo e distribuzione.**

- **Prodotto:** spesso in un paese straniero ci imbattiamo in un prodotto che conosciamo bene e che utilizziamo nel nostro paese, ma ci accorgiamo che non è identico a quello che conosciamo, oppure ne troviamo diverse varianti.
Questo succede perché l'azienda molto probabilmente avrà *adattato il prodotto alle preferenze del mercato*, con attributi esterni come il packaging, o strutturali come il gusto o la consistenza.
- **Promozione:** anche *la comunicazione va adeguata alle caratteristiche del mercato locale*. Intere campagne pubblicitarie devono essere adattate alla lingua, alla cultura e alle tradizioni al fine di evitare spiacevoli inconvenienti, nonché il totale fallimento del messaggio pubblicitario. IKEA, ad esempio, adatta le immagini dei suoi cataloghi: mentre in Danimarca viene mostrato un bimbo che gioca sotto gli occhi attenti della sorellina, in Cina il messaggio appare più realistico mostrando un bambino come figlio unico, a causa delle politiche restrittive sulle nascite.
- **Prezzo:** può *variare anche in maniera significativa* da un mercato all'altro, a causa di diversi fattori: la distanza dal luogo di produzione a quello di utilizzo, i tassi di cambio, dazi e barriere doganali, il potere d'acquisto dei consumatori, e molti altri.
- **Distribuzione:** non è da sottovalutare l'importanza di offrire il prodotto nei giusti tempi e luoghi. Per questo motivo le aziende devono *mappare i canali distributivi disponibili*, e scegliere i più adatti all'offerta aziendale.

Quindi, come può un manager scegliere la miglior strategia tra quella di standardizzazione o quella di adattamento? Per confrontarsi con la sfida dell'espansione internazionale, un'azienda deve conoscere in primo luogo i punti in comune e quelli di differenza rispetto al nuovo paese in cui si vuole operare. (Zantedeschi M., 2021)

Grazie agli studi del Professor *Geer Hofstede*, ad oggi è misurabile la distanza culturale tra diversi paesi. Attraverso l'individuazione delle **6 dimensioni di cultura nazionale** diventa possibile avere un utile parametro di riferimento da utilizzare nelle analisi di Marketing cross-culturale. Ogni dimensione ha due poli opposti: ciascun paese si stabilizzerà per ognuna di esse più su un estremo che sull'altro, dando vita all'identificazione delle sue caratteristiche culturali. Questo permette di ottenere un "punteggio" su ogni dimensione: risulta così più facile il paragone tra la vicinanza o lontananza culturale di due paesi tramite il confronto dei loro punteggi.

Le 6 dimensioni su cui un paese viene valutato secondo Hofstede sono:

1. **Distanza dal potere:** le persone accettano gerarchie di potere o lottano per le disuguaglianze all'interno della società?
2. **Individualismo vs Collettivismo:** nella società prevale "l'Io", prendendosi cura solo dei familiari più stretti, o prevale il "Noi" con una diffusa fiducia nel prossimo?
3. **Mascolinità vs Femminilità:** si privilegia l'esaltazione di caratteristiche "forti", come l'orientamento al successo, o caratteristiche "deboli", come vita modesta e cura dei più deboli?
4. **Tasso di rifiuto dell'incertezza:** come si reagisce all'ignoto? La società è ferma su valori tradizionali e sicuri o si è aperti al cambiamento ed all'ignoto?
5. **Orientamento al lungo termine vs. Orientamento al breve termine:** quanto è ritenuto importante prepararsi al futuro e la persistenza?
6. **Indulgenza vs. Restrizioni:** è semplice godere in libertà dei piaceri della vita o ci sono limiti che sopprimono la gratificazione personale?

Il sito di Hofstede Insights offre il *tool* “Country Comparison”, utile per conoscere il punteggio di un paese su ogni dimensione. Che si usi per un’analisi di marketing cross-culturale o per mera curiosità, i punteggi assegnati permettono di effettuare un paragone con altri paesi. In ogni analisi è possibile cambiare paese ed avere informazioni di dettaglio per ognuno di essi. Come possiamo notare dal grafico sottostante, alcuni paesi possono essere molto simili su alcuni fattori, mentre differiscono su altri.



22

Disneyland Paris è un esempio di grande difficoltà di inserimento in un continente dalle regole tutte diverse del suo paese di origine. Durante gli anni '80, il numero di visitatori del parco tematico Walt Disney World Resort di Orlando superò i 25 milioni all'anno: di questi, ben 3 milioni erano europei che spendevano almeno un miliardo e mezzo di dollari in merchandising. Questi dati non potevano che portare alla decisione di aprire un parco Disney anche in Europa. Dopo svariate trattative con numerosi paesi, nel 1985 si annunciò che il luogo scelto sarebbe stato in Francia, a Marne-La-Vallée. L'obiettivo del nuovo parco tematico prevedeva di creare un luogo dove si respirasse l'esperienza americana: infinite possibilità, paesaggi mozzafiato e innovazione. Il brand Disneyland non poteva snaturarsi per avvicinarsi alla cultura europea: la progettazione della struttura delle zone del parco doveva quindi essere trasferita così come era in origine. La cultura europea però irruppe in questa decisione.

²² Fonte: Tool “Country Comparison” - <https://www.hofstede-insights.com/>

Ben presto, Disneyland si rese conto che alcuni adattamenti erano necessari, come quelli relativi alle abitudini di guida dei visitatori:

- I turisti *americani* (dove la guida è a destra) camminavano sul lato destro delle vie principali del parco: il lato sinistro era così maggiormente adornato per rendere la visita più piacevole;
- I turisti del *Regno Unito* (dove la guida è a sinistra) avrebbero invece preferito camminare sul lato sinistro.

L'intuizione portò a decorare con la stessa cura entrambi i lati delle strade principali del parco. Inoltre, per far fronte alla rigidità del clima francese ed alle frequenti piogge, si crearono due gallerie coperte vicino alle stesse vie principali.

Nel 1994 avvenne un altro grande cambiamento spinto dalla cultura: il parco EuroDisneyland **modificò il nome in Disneyland Paris**. Non solo il termine “Euro” in Europa fa pensare al denaro ed agli affari, ma la variazione con l’inserimento di “Paris” permetteva di pensare a qualcosa di più romantico e vicino alla cultura del posto.

Anche **McDonald’s**, uno dei più grandi colossi dell’industria alimentare, ha ben chiaro i vantaggi del marketing cross-culturale e sa adattare la propria strategia ad ogni Paese.

In India, ad esempio, non vengono serviti prodotti a base di maiale o manzo, nel rispetto delle religioni musulmana e indù. Il famosissimo Big Mac è stato rimpiazzato con alternative a base di pollo e verdure, il Maharaja Mac. Inoltre, gran parte della popolazione è vegetariana, quindi numerose sono le opzioni meat-free. (Zantedeschi M., 2021)

McDonald’s utilizza uno dei principi del marketing che nessuna azienda può permettersi di sottovalutare da un decennio a questa parte, il: **“Think Global, Act Local”**. Un’azienda che adotta un approccio locale pone l’accento sulle peculiarità dei diversi paesi/mercati verso cui si affaccia, garantendo il rispetto del territorio, dei suoi usi e costumi e la valorizzazione delle sue caratteristiche. Di fronte ad un’ormai accertata e consolidata globalizzazione, capita spesso che le esigenze locali vengano messe in un angolo. Le grandi aziende, originariamente proiettate alla distribuzione globale e al prodotto in serie, hanno elaborato diverse strategie che comunicano espressamente ai consumatori l’interesse specifico che hanno per ognuno di loro, mettendo un accento sulle diversità da cui ogni realtà locale è contraddistinta. La cura e la personalizzazione del prodotto nei

diversi mercati del mondo sono diventati fattori imprescindibili, ed è nata una nuova espressione che ben riassume questa tendenza: **Glocalizzazione**. Tutto questo gioca a favore dell'azienda in termini di *reputazione e profitto*. Le differenze che distinguono le culture in cui ci evolviamo possono incidere fortemente sulle nostre decisioni, sulle nostre reazioni di fronte a dei messaggi e, di conseguenza, sul nostro modo di fare business. Il marketing cross-culturale agisce proprio su questo: permette di comprendere il mercato, i consumatori ed i loro bisogni, analizzandoli attraverso la lente della cultura. I vantaggi di queste attività sono molteplici: non solo in termini di redditività, ma soprattutto dal punto di vista della fiducia che si instaura tra i consumatori e l'azienda. Non si devono considerare le differenze culturali come una barriera, quando possono essere il punto di forza della strategia aziendale.

1.3 Aziende Planet Positive: le strategie eco-friendly delle imprese

Sempre maggiori imprese stanno promuovendo strategie di responsabilità sociale, in risposta ad una serie di pressioni ambientali, economiche e sociali. Numerosi appelli sono stati fatti da parte dei governi di tutto il mondo. Nel 1993, il Presidente Delors²³ ha invitato le imprese europee a prendere parte alla lotta contro l'esclusione sociale, mentre nel marzo del 2000, il Consiglio europeo di Lisbona ha fatto appello al senso di responsabilità delle aziende nel settore sociale per quanto riguarda: le buone prassi collegate all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, all'organizzazione del lavoro, all'uguaglianza delle opportunità, all'inserimento sociale e allo sviluppo durevole. Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali, a cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile. Questo concetto di responsabilità sociale è promosso essenzialmente dalle grandi imprese, anche se prassi socialmente responsabili si ritrovano in tutti i tipi di società, pubbliche e private, comprese le PMI e le cooperative. A seguito dell'adozione di una Carta dei diritti fondamentali e dell'identificazione di valori comuni

²³ Jacques Lucien Jean Delors, politico ed economista francese, inoltre è stato ministro e presidente della Commissione europea

da parte dell'Unione europea, un numero sempre maggiore di aziende ha iniziato a riconoscere sempre più chiaramente la propria responsabilità sociale, considerandola una componente della propria identità. Tale rinnovata visione, si combina perfettamente con la strategia di sviluppo sostenibile adottata dal Consiglio europeo di Göteborg nel giugno 2001, secondo la quale nel lungo termine la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente andranno di pari passo. Le aziende sono sempre più consapevoli riguardo il valore economico diretto che la responsabilità sociale può rivestire, essendo le aziende stesse valutate in base alle sfide poste da un ambiente in trasformazione e in particolare dal mercato interno. Nonostante il fine principale delle imprese sia quello di generare profitti, le società possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni.

1.3.1 Sostenibilità nel settore alimentare

BURGER KING

Burger King ha iniziato una sperimentazione che nel 2021 porterà all'utilizzo di packaging riutilizzabili nelle sedi di New York, Tokyo e Portland. Questa iniziativa emerge in seguito all'aumento dei consumi in modalità delivery e take-away durante il periodo di pandemia da Covid-19 e quindi all'incremento dell'utilizzo di contenitori per il cibo. L'attività prevede una collaborazione con **Loop**, fornitore di packaging riutilizzabili, che appartiene all'azienda di gestione dei rifiuti **TerraCycle**, la cui mission è testare i contenitori in metallo così da diminuire l'impatto ambientale. Perché questo avvenga, il cliente che seleziona il packaging di Loop deve pagare una cauzione che viene rimborsata quando i contenitori e i bicchieri verranno restituiti. Il momento della restituzione verrà gestito da un'apposita app ed in seguito al ritiro i contenitori verranno puliti, disinfettati e rimpiegati nell'utilizzo in sicurezza. Questo servizio dà l'opportunità ai consumatori di ridurre comodamente gli sprechi nel momento dell'acquisto dei prodotti Burger King, sia di prodotti alimentari come i panini, sia che di bevande: si tratta quindi di un riciclo a 360°. Inoltre, con questo riutilizzo si vanno a rispettare le linee di sicurezza dei ristoranti, che comprendono le nuove procedure di igiene introdotte con il Covid-19. Il progetto di Burger

King si sviluppa, quindi, sulla base dell'impegno a fornire al 100% un imballaggio riciclabile e certificato entro il 2025.

MC DONALD'S ed ENEL X

McDonald's, in partnership con Enel X, ha dato origine ad un importante progetto a supporto della mobilità sostenibile che, entro la fine del 2021, porterà all'installazione di 200 punti di ricarica per vetture elettriche presso 100 ristoranti, in tutta Italia. L'obiettivo della collaborazione è quello di unire la tecnologia all'avanguardia di Enel X con la capillarità dei ristoranti McDonald's, al fine di offrire ai consumatori un nuovo servizio e favorire il passaggio verso la mobilità elettrica. Grazie all'accordo con Enel X, verranno attivati 200 punti di ricarica **JuicePole e JuicePump** con cui rifornire i veicoli in circa 30 minuti, in modo da permettere ai consumatori di gustare il menù che preferiscono. Attraverso questa collaborazione, McDonald's ha l'intento di offrire a tutti gli italiani un servizio facilmente accessibile e che, contemporaneamente, confermi l'impegno quotidiano dell'azienda verso un minor impatto ambientale. A questo proposito, i punti di ricarica porteranno ad un risparmio di oltre *1.800 tonnellate di CO₂* emessa nell'atmosfera, l'equivalente assorbita da più di 100.000 alberi in un anno.²⁴

BARILLA

Fondazione Barilla ha ideato un gioco educativo e interattivo: "**We, the Food, the Planet**", con l'obiettivo di sensibilizzare i giovani riguardo le tematiche sostenibili. L'iniziativa è nata in relazione all'hashtag della giornata ufficiale dell'ambiente: *#Generationrestoration*, pensata per insegnare alle giovani generazioni le azioni utili per migliorare l'ecosistema ambientale. Con il nuovo gioco, gli utenti hanno la possibilità di chattare con la terra, la quale incarna "l'amico online" da ascoltare e aiutare con piccole azioni quotidiane legate all'alimentazione. Durante il gioco l'utente può:

- Rispondere alle domande;
- Giocare e ricevere dei badge;
- Partecipare ad un test per comprendere quali azioni quotidiane devono essere evitate, perché nocive al benessere del pianeta terra.

²⁴ Fonte: <https://www.smartalks.it/blog/>

La chat è disponibile sia nella versione italiana che inglese; questo fa comprendere che la platea della Fondazione Barilla non si limita a quella dei giovani italiani, ma guarda oltre. Questa interattiva esperienza è una soluzione per far nascere nella mente, specialmente dei più giovani, la consapevolezza che gran parte dell'inquinamento è dovuto allo sfruttamento eccessivo delle risorse per produrre ciò che si trova quotidianamente sulle nostre tavole. Oltre a far prendere coscienza, l'iniziativa "We, the Food, the Planet", cerca di invogliare i giovani ad agire insieme e collaborare per un futuro migliore e più attento al pianeta in cui viviamo.²⁵

BACARDI

Bacardi ha recentemente svelato il suo piano sostenibile che prevede l'introduzione di *nuove bottiglie 100% biodegradabili*, le prime al mondo, su tutti gli scaffali di negozi e supermercati entro il 2023. L'azienda ha dichiarato che questa decisione porterà alla sostituzione di 80 milioni di bottiglie con il nuovo materiale biodegradabile a base vegetale, che consentirà di ridurre l'inquinamento da plastica di 3.000 tonnellate all'anno. Il rum Bacardi sarà il primo prodotto dell'azienda a comparire nella nuova bottiglia, la quale verrà successivamente estesa anche a tutto il portafoglio: Bombay Sapphire, Grey Goose, Patrón, Martini e Dewar's. La nuova bottiglia è realizzata con il **Nodax PHA**, un biopolimero prodotto dalla *Danimer Scientific* che deriva dagli oli naturali estratti dai semi di piante come *palma, colza e soia*. La grande novità è rappresentata dal fatto che, mentre una normale bottiglia di plastica impiega oltre 400 anni per decomporsi, una a base di Nodax PHA scompare dopo 18 mesi senza lasciare dietro di sé microplastiche dannose. La mission più ampia dell'azienda è di diventare al **100% plastic free entro il 2030** e per farlo lavorerà con Danimer Scientific per risolvere uno dei problemi di sostenibilità di più lunga data dell'industria delle bevande: i tappi in plastica delle bottiglie.

HEINEKEN

L'ultima sfida sostenibile lanciata da Heineken è: **trasformare la birra invenduta**, a causa del lockdown, **in energia pulita**. Un'idea arrivata direttamente dal team di ingegneri e birrai dello stabilimento di *Manchester* che, per evitare di buttare litri di prodotto rimasti in giacenza a causa della chiusura di bar e locali, ha trovato un modo per riciclarli. Come

²⁵ Fonte: <https://www.smartalks.it/blog/>

stimato dalla British Beer & Pub Association: da inizio pandemia ammontano a 87 milioni le pinte buttate dai produttori, poiché rimaste in giacenza dopo la chiusura di bar e locali, per una perdita totale di 331 milioni di sterline. Una situazione drammatica a cui, dallo scorso maggio, Heineken ha risposto mobilitando l'intero reparto dedicato all'infustamento. Partendo dalla birra in esubero, *il processo di riempimento dei fusti è stato invertito* inserendo la bevanda in un congestore in grado di trasformarla in biogas che sarà utilizzato per alimentare la produzione di nuova birra. Il risultato? 83.210 litri di birra riciclati e sottratti alle discariche grazie a questa nuova invettiva. Tale iniziativa fa parte di un disegno più ampio chiamato **Brewing a Better World**, il programma di sostenibilità lanciato da Heineken nel 2010 con l'obiettivo di migliorare l'impatto *from barley to bar*: dall'orzo al bar, lungo tutte le fasi della filiera produttiva.

1.3.2 Sostenibilità nel settore fashion

ADIDAS

Adidas, una delle più grandi aziende in ambito sportivo, fa parte delle multinazionali che ormai da tempo ha messo in atto un grande cambiamento verso la sostenibilità, dato che il rischio ambientale è legato soprattutto alla produzione e distribuzione di beni, e per il 2021 mira ad incrementare una *produzione* maggiormente rispettosa sia dell'ambiente che degli animali, con il 60% dei prodotti realizzati ricorrendo a materiali sostenibili. Il primo passo è stato fatto con **Parley for the Oceans**, di cui Adidas è un *membro fondatore*. Un'idea che si fonda sui concetti di creatività ed innovazione, con lo scopo di eliminare la plastica, ed è nato per guidare e riunire organizzazioni – e brand – nella lotta contro l'inquinamento, cercando di individuare soluzioni innovative. La collaborazione tra Adidas e Parley for the Oceans ha dato vita nel 2015 ad un prototipo di scarpa del tutto innovativa. Puntando sul concetto di riciclo, i due player sono riusciti a dare nuova vita ai rifiuti marini presenti in alcune zone e regioni costiere, creandone modelli di calzature sportive, che sono state presentate alle Nazioni Unite, riunite a New York. Ciò ha rappresentato solo l'inizio di una grande produzione di sportswear "*Made from waste*". Infatti da allora Adidas ha prodotto milioni di paia di scarpe realizzate con la plastica derivante dai rifiuti. Questo è l'obiettivo che il marchio si pone di perseguire, cercando di eliminare del tutto, in futuro, l'utilizzo della plastica, salvaguardando il benessere di tutto il pianeta. I prodotti Adidas

contribuiscono non solo al benessere ambientale, ma anche a un cambiamento di mentalità della filiera produttiva, adottando soluzioni innovative ed originali. Infatti, la filiera produttiva di Adidas include anche l'utilizzo di **energie rinnovabili**, un processo di realizzazione dei beni che, a partire dalla materia prima, si impegna a sostegno dell'ambiente, ma anche nel rispetto della tutela dei lavoratori. Nel novembre del 2020 il marchio è stato classificato dal *Corporate Human Rights Benchmark* come il migliore al mondo, nel settore dell'abbigliamento, per la garanzia dei diritti umani e del lavoro nella catena di fornitura.

LEVI'S

L'industria tessile è una tra le più inquinanti al mondo, seconda dopo la realtà petrolifera. Il denim è uno dei tessuti che consuma il 35% della produzione mondiale di cotone e quindi un quantitativo d'acqua spropositato. Tra sostanze chimiche e pesticidi poi, la lavorazione del denim ha un impatto negativo sull'ambiente. Levi's ha quindi deciso di adottare una strategia che ha implementato lungo tutta la filiera produttiva, la **Waterless Strategy**; grazie proprio ad essa, l'azienda si impegna a diminuire l'utilizzo di H₂O nelle "zone-stressed" dove avviene circa l'80% della sua produzione. Attraverso le tecniche Waterless è stato raggiunto un risparmio di 3 miliardi circa di litri di acqua. Su diverse collezioni sono state inoltre inserite, nella lavorazione dei capi, fibre che derivano da bottiglie riciclate o da canapa cotonizzata. Quest'ultima è un tipo di **cotone eco-friendly** che richiede molta meno acqua e pesticidi nel processo di crescita della pianta.

Da diverso tempo Levi's ha inoltre aderito al progetto **Screened Chemistry** con il quale, durante il processo di lavorazione e rifinitura, il brand ha la possibilità di selezionare quelle che sono sostanze chimiche meno dannose e quindi più sicure per la realizzazione del tessuto. Si può quindi analizzare tra le diverse alternative la modalità migliore di produzione green e avviarla poi per la fase di lavorazione, processo esteso anche a tutti i suoi fornitori. Levi's ha deciso di lanciare un chiaro messaggio a tutta la sua filiera produttiva: non è tollerabile continuare a far finta di niente, è il momento di battersi per l'ambiente, a favore di un'economia sostenibile e del benessere del nostro pianeta. Sostenere l'ambiente non è più una scelta, ma un dovere.

H&M

H&M è una delle multinazionali che fa parte del gruppo “fast fashion”, una moda veloce a basso costo produttivo. L’azienda svedese ha recentemente deciso di promuovere ed attuare una soluzione innovativa a basso impatto ambientale, partendo proprio dalla capitale. A Stoccolma infatti, è stata installata in uno dei negozi H&M, “la macchina delle meraviglie”: **Loop**, una macchina in grado di riciclare i vecchi capi per produrne di nuovi. E’ stata creata dall’organizzazione no-profit **H&M Foundation**, insieme al partner di ricerca *HKRITA*²⁶ e alla filatrice *Novetex Textiles*, con sede a Hong Kong.

In un negozio H&M di Stoccolma è quindi possibile entrare con un maglione vecchio ed uscirne con uno nuovo. Il tutto sotto gli occhi dei clienti che usufruiscono di tale servizio. Loop è una macchina potente, capace in sole poche ore di compiere la rivoluzione di un tuo singolo capo: gli abiti verranno puliti, sminuzzati in fibre e tessuti, in un filato che viene poi lavorato. Il sistema non utilizzerà acqua e prodotti chimici, avendo così un impatto ambientale notevolmente inferiore rispetto alla produzione di capi ex-novo. Loop è un primo grande passo verso una moda sempre più attenta all’ambiente, che permetterà di donare ai capi vecchi nuova vita.

1.3.3 Sostenibilità nel settore dei trasporti

GOOGLE MAPS

A breve Google, sfruttando l’incredibile potere dell’**AI** (cosiddetta *Intelligenza artificiale*) consentirà di spostarsi nella maniera più sostenibile possibile, rendendo disponibile una nuova versione dell’app di mappe. Quando l’utente scriverà i dati relativi alla destinazione da raggiungere, Maps gli fornirà un percorso che sarà la perfetta sintesi tra **rapidità** e **sostenibilità**. Una scelta green che Google intende sostenere per far fede agli impegni sottoscritti per aiutare i propri utenti a ridurre il proprio impatto ambientale. Tra pochi mesi, tramite le informazioni fornite dal *National Renewable Energy Laboratory*, Maps cambierà veste e consiglierà ai suoi utenti il percorso che comporta meno sprechi di benzina e quindi, il meno inquinante. Basandosi su fattori come l’inclinazione della strada o il livello di traffico di una determinata zona. Il percorso green sarà fornito in via

²⁶ The Hong Kong Research Institute of Textiles and Apparel

predefinita, qualora il tempo per raggiungere la destinazione desiderata sia più o meno lo stesso di quello necessario con la scelta più inquinante. Se invece l'orario di arrivo cambiasse sensibilmente nei due percorsi disponibili, allora Maps darà all'utente la possibilità di scegliere, fornendogli però statistiche relative all'impatto di CO₂ di entrambi i percorsi. La scelta più green verrà indicata dalle mappe di Google con una *foglia verde*, accanto all'opzione del percorso. Inoltre, nel caso in cui sia possibile raggiungere la destinazione a piedi, in bicicletta o con i mezzi pubblici, Maps consiglierà questa opzione sopra le altre. La tipologia di trasporto verrà consigliata sulla base delle passioni dell'utente e tenendo in considerazione le caratteristiche della città a cui si sta facendo riferimento. Queste funzioni saranno disponibili negli Stati Uniti su *Android* e *iOS* nel corso del **2021**, per poi raggiungere tutti gli altri Paesi del mondo. Ciò descrive un esempio reale di come la tecnologia e le incommensurabili possibilità offerte dalle Intelligenze Artificiali vengono sfruttate per il benessere dell'ambiente e quindi, inevitabilmente, anche dell'uomo.

OPEL E LIFE GATE

Nasce a Milano il **LifeGate Wall**, il progetto promosso da **LifeGate** e **Opel**, che dà vita al primo murale dedicato alla sostenibilità ambientale e sociale. Un modello di Street art di 200 metri quadrati, che porta con sé un messaggio importante: *bisogna salvaguardare gli ecosistemi e ridurre gli squilibri sociali*. Opel si fa promotrice della rinascita dei centri urbani scegliendo una mobilità sostenibile e presentando così **Simply Electric**, un murale dove spicca in primo piano un fiore che simula la rinascita della natura e la rifioritura della civiltà.



I murales sono ideati e realizzati da **Orticanoodles**, due street artists italiani, *Walter "Wally" Contipelli* e *Alessandra "Alita" Montanari*, che dal 2004 hanno riempito oltre 15

²⁷ Fonte: <https://www.lifegate.it/>

mila metri di muri milanesi e hanno fatto la loro comparsa tra le strade delle principali città europee. Oltre a portare colore, il murale di via Canonica 25, porterà più di un beneficio alla città, infatti aiuterà a ridurre l'inquinamento grazie alla sua speciale **vernice mangia smog**. La peonia è stata infatti dipinta con 14 tonalità e 20 litri di pittura *Airlite*, in grado di assorbire gli agenti inquinanti emessi dai veicoli non elettrici, con un processo chiamato *fotocatalitico*, una delle tecnologie più promettenti ad oggi esistenti per la disinfezione degli ambienti. L'opera è realizzata con una speciale pittura che rimuove dall'aria sostanze nocive, andandola a purificare. Così come un vero fiore compie la sua quotidiana azione di bilanciare l'equilibrio naturale, permettendo al quartiere di respirare un'aria più pulita.

Questi sono soltanto alcuni dei numerosi esempi di strategie sostenibili adottate negli ultimi anni da imprese di ogni settore e dimensione. E' innegabile come oggi per aziende non sia più possibile esimersi dal comprendere l'impatto che esse hanno ed hanno avuto sul nostro ecosistema. E' necessario apportare un cambiamento nel mondo guardando al processo produttivo in un'ottica sempre più green e sostenibile. Per creare una solida Brand Reputation e "far breccia nel cuore" dei propri potenziali clienti, le aziende devono riuscire a trasmettere, non solo la qualità e le funzionalità tipiche del loro prodotto o servizio, ma anche i valori che intendono rappresentare e le esperienze che il loro prodotto è in grado di garantire rispetto ai propri competitors.



Capitolo II

²⁸ Fonte: web – Citazione: Peter Drucker

Il Business del futuro: B Corp e Società Benefit

2.1 Stop. Look. Go.²⁹

Il titolo “Stop. Look. Go.” è tratto dalla *Relazione di Interdipendenza 2020 di Nativa*, il quale si ispira alle parole di *David Steindl-Rast* e ad una sua riflessione sull’interdipendenza tra felicità e gratitudine. In sintesi, quando per scelta o costrizione ci fermiamo (**Stop**), abbiamo la possibilità di osservare (**Look**) con la dovuta attenzione il mondo in cui viviamo e riconoscere i motivi di gratitudine che, in ogni situazione, la quotidianità ci offre. Dopo aver guardato, possiamo metterci in moto (**Go**) guidati da una visione più profonda e possibilmente felice. Tornando indietro a marzo 2020 nessuno si sarebbe aspettato di vivere quello che l’umanità ha sperimentato nei mesi successivi. Tutti siamo stati travolti dagli effetti esponenziali della pandemia, che ha stravolto il nostro modo di essere, di agire, di pensare e di lavorare, plasmando la nostra cultura e le nostre abitudini. Oltre ai momenti drammatici vissuti da molti, questo evento senza precedenti ci ha portati a fare qualcosa di nuovo: immaginare l’impensabile. Andare oltre i limiti della nostra immaginazione e comprendere che qualcosa di nuovo e diverso potesse realmente accadere. Secondo *Yuval Noah Harari*, storico, saggista e professore universitario israeliano, ciò che permette alla nostra società di funzionare e di cooperare per risolvere problemi complessi è la capacità dell’essere umano di creare e credere nei miti. Idee che iniziano a diffondersi e che si radicano nella mente di un numero di persone sempre maggiore, fino a diventare parte della cultura. I soldi, le nazioni, le convenzioni sociali: sono tutti miti. Anche il business è un mito. I nostri modelli economici si basano su teorie, credenze e regole che hanno portato a quello che oggi è definito “*primato degli azionisti*”: lo scopo di un’impresa è di creare valore per gli shareholder, senza necessariamente crearlo per tutti gli altri portatori di interesse, come i dipendenti, le comunità di riferimento, gli ecosistemi. Questo modello concentra sempre più valore e ricchezza nelle mani di un gruppo ristretto di persone, portando a un crescente depauperamento delle persone, della società e dell’ambiente. Tuttavia la Storia dimostra che questi miti possano disintegrarsi in pochissimo tempo, per essere sostituiti da modelli nuovi. Il 2020 ha mostrato al mondo le crepe di uno schema che fa sempre più fatica a funzionare. Gli effetti del paradigma “estrattivo” hanno iniziato a essere così evidenti, che anche la giustificazione secondo cui:

²⁹ Relazione di Interdipendenza 2020 di Nativa

“il business è il business” non è più utilizzabile, perché infrange le leggi della fisica e quelle dell’interazione sociale. La buona notizia è che c’è una via d’uscita. Oggi tutte le aziende hanno a disposizione degli strumenti per innovarsi, costruire un modello economico che rigeneri le persone, la società e la biosfera per garantire una prosperità durevole e condivisa. Il raggiungimento di obiettivi che potevano sembrare utopici diventa sempre più chiaramente una ovvia necessità. Questi strumenti hanno un’altra capacità: permettono un’accelerazione straordinaria verso l’adozione di un paradigma rigenerativo, perché sono stati testati per anni da imprese all’avanguardia che operano in maniera sostenibile, trasparente e responsabile e che rendono l’Italia un laboratorio di innovazione di portata globale. La trasformazione è nel vivo. Nei prossimi anni vivremo cambiamenti ancora più potenti e pervasivi: siamo entrati nella **Decade of Action**, in cui ogni azienda dovrà reinventarsi per poter prosperare.

2.1.1 Quarto Settore: tra il dire e il fare c’è di mezzo il dare

L’**economia sostenibile** rappresenta un’economia dove gli interessi per gli azionisti di un’impresa non prescindono da quelli dei suoi stakeholder. Ogni impresa che ambisce al futuro e alla considerazione positiva del mercato deve chiarire la sua ragion d’essere, il suo scopo. Deve portare benefici alle *comunità*, alle *istituzioni*, ai *territori* e ai *cittadini-consumatori*. Il tramonto della crescita lineare a favore dell’**economia sociale**, inclusiva, moderata e circolare è l’unica strada per contrastare il predominio incalzante delle multinazionali e il conseguente impoverimento delle risorse esauribili. Una novità che potrebbe apparire sorprendente, è rappresentata dal fatto che sono proprio i campioni del capitalismo globale a farsi promotori di una svolta radicale nell’economia e nella finanza. Per evitare che diventi un’altra occasione sacrificata all’ipocrisia tipo “*green washing*”, i cittadini devono essere consapevoli e controllare da vicino il loro effettivo operato. Il **neo-capitalismo virtuoso** asserisce che l’innovazione e la finanza hanno l’obbligo di valutare gli impatti generati nel sistema economico. Difatti, la finanza trova la sua ragion d’essere se diventa sostenibile, cioè meno speculativa e vocata a creare valore vero. L’innovazione trova la sua ragion d’essere se migliora la qualità della vita per tutti, e non crea vantaggi monopolistici per qualcuno. Questo scenario apre le porte al **Quarto settore**, un modello che si sta affermando attraverso la convergenza e l’ibridazione dei tre settori che oggi stratificano la società: il pubblico, il privato, il no-profit, che

singolarmente, appaiono imperfetti, in ritardo sull'evoluzione dei tempi. Le attività del **Quarto settore** hanno una visione più ampia, anche più profonda, perché realizzano una sintesi necessaria per dare nuova linfa ai tre compartimenti esistenti: il **privato**, che diventa fautore dell'*economia sostenibile*, il **no-profit**, che si organizza con *impostazioni imprenditoriali*, il **pubblico**, che apre con determinazione alla *sussidiarietà*. Un'idea già aperta che il Covid-19 ha fortemente accelerato. Coniugare sostenibilità, business e benessere sociale all'interno dei processi di erogazione o produzione di servizi, non è fantascienza, ma una tendenza che si sta sempre più consolidando. Si tratta di un mix tra valori, consumo e produzione, un tipo di economia che trova particolare riscontro nei Millennials e nella Generazione Z. Molte nuove imprese fondate da giovani imprenditori stanno investendo su questi asset. Ogni anno vengono create migliaia di imprese sociali nel mondo, sotto diversa forma: iniziative dei cittadini, imprese B, cooperative, enti mutualistici, associazioni di lavoratori o banche etiche. Ciò che unisce questi enti è la volontà di far coesistere nella propria logica di impresa, lo scopo di lucro e l'obiettivo di risolvere i grandi problemi del XXI secolo, combinando gli elementi dei tre settori tradizionali. Se ben sviluppate e ben organizzate, le imprese del quarto settore possono aiutare a risolvere le principali sfide della nostra epoca, permettendoci di realizzare i propositi degli *Obiettivi di Sviluppo sostenibile – SDG* o Sustainable Development Goals – che tutti i paesi del mondo si sono impegnati a raggiungere entro il 2030. Molte delle imprese attuali riconoscono la necessità di sviluppare dei modelli di impresa più integrali. Si stima che, entro l'anno 2030, tre quarti delle 500 maggiori imprese del mondo saranno fallite o sostituite con altre. Le imprese che sopravvivranno saranno quelle capaci di allineare i propri interessi economici con i valori della società e mettere in marcia il rinnovamento dell'economia globale. Un'economia più sociale, più giusta e sostenibile, come chiedono e meritano le nuove generazioni.

2.2 Le Aziende B Corp®

La creazione di benessere condiviso è uno dei principi fondamentali che guiderà le aziende leader del futuro. Per questo motivo oggi, migliaia di imprese in tutto il mondo stanno scegliendo di *esistere per uno scopo*, oltre a quello del solo profitto, diventando così a tutti gli effetti “double purpose”, e di generare valore condiviso per tutti i portatori di interesse. Tra queste, ci sono le B Corp.

Nel 2006 nasce negli Stati Uniti: **B-Lab**, una società non profit che pone le fondamenta per la costituzione di un movimento globale, che ritiene di poter usare il business come forza positiva per creare una prosperità durevole e condivisa per la società. L'auspicio e, al contempo, la vision di B-Lab è che un giorno tutte le imprese possano competere non solo per essere le migliori al mondo, ma per essere *le Migliori per il Mondo*. La **Certificazione B Corp**, promossa dall'ente non profit B Lab, verifica e assicura che un'azienda operi secondo i più alti standard di performance sociale e ambientale. Le aziende B Corp si distinguono sul mercato perché vanno oltre il solo obiettivo del profitto, e si impegnano quotidianamente per massimizzare il proprio impatto positivo verso l'ambiente, le persone e le comunità in cui operano. 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. Insieme, le B Corp costituiscono dunque un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un nuovo paradigma economico, che vede il business come strumento fondamentale per la creazione di benessere per la società e per il pianeta, e di innescare una competizione positiva tra tutte le aziende, perché siano misurate e valutate secondo questo parametro. Oggi nel mondo ci sono oltre **4000 B Corp certificate** e più di 140.000 aziende in 80 paesi e 150 settori, ne utilizzano gli strumenti per misurare e migliorare il proprio profilo di sostenibilità. Attualmente in Italia si contano più di 120 B Corp certificate. Le B Corp rappresentano dunque una soluzione concreta, operativa e scalabile, perché *superano il più grosso 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 shareholder, l'imprenditoria, la libera iniziativa, l'innovatività, la competizione e il libero mercato. Esse costituiscono un concreto esempio di passaggio da una Shareholder Economy a una Stakeholder Economy. Le B Corp hanno deciso di cambiare, di sdoganare i paradigmi classici del business per diffonderne un modello più evoluto. Scegliendo volontariamente e formalmente di produrre contemporaneamente benefici di carattere sociale e ambientale, mentre raggiungono i propri risultati economici e si sono fatte promotrici di un movimento che è unico nel suo genere e che sta coinvolgendo sempre più aziende in tutto il mondo.



30

2.2.1 B Impact Assessment: come diventare una B-Corp®

Il raggiungimento della certificazione B Corp richiede un rigoroso processo di misurazione e di analisi del profilo di sostenibilità dell'azienda da parte di B Lab, al termine del quale, se rispettati gli altissimi standard richiesti dall'ente, si potrà effettivamente diventare B Corp. Il processo è esaustivo e complesso e richiede la collaborazione di tutti i componenti dell'azienda per essere portato a termine correttamente. È necessario perciò svolgere due operazioni prima di iniziare a compilare il protocollo: convocare un comitato che presieda il processo e raccogliere i documenti idonei a rispondere alle domande che verranno poste.

Il primo passo è quello misurarsi attraverso il **B Impact Assessment (BIA)**, tool on-line gratuito, messo a disposizione proprio da B Lab. Il BIA è lo standard più robusto e utilizzato al mondo per la misurazione degli impatti ambientali e sociali e fornisce un quadro reale circa la performance economica, sociale e ambientale dell'azienda, prendendo in considerazione, oltre al business model, cinque macro aree o "aree d'impatto": **Environment, Workers, Community, Governance e Customers.**



31

³⁰ Fonte: The B Book – Il grande libro delle B Corp italiane

³¹ Fonte: The B Book – Il grande libro delle B Corp italiane

Environment: l' area di impatto *Ambiente*, valuta *la gestione ambientale complessiva di un'azienda*, comprese le sue strutture, l'uso delle risorse, le emissioni, i suoi canali di distribuzione e la sua catena di fornitura. Questa sezione include anche opzioni per aziende il cui il prodotto o servizio è stato progettato per risolvere un problema ambientale specifico, ad esempio riesaminare le pratiche tradizionali di fabbricazione o realizzare prodotti che generano energie rinnovabili, riducono consumi o rifiuti, preservano la terra o la fauna selvatica, o educano su problemi ambientali.

L'area di impatto ambientale comprende **63 domande**, con punteggi che possono variare a seconda delle risposte. Al fine di poter rispondere correttamente e facilmente ad ogni domanda, queste dovrebbero essere valutate da un *responsabile delle strutture o delle operazioni*, il quale deve possedere informazioni sulle utenze, un elenco di fornitori e informazioni sulle strutture aziendali.

*L'azienda ha implementato qualche misura per gestire e ridurre le emissioni di gas effetto serra prodotte dalla propria catena di fornitura?*³²

- L'azienda non controlla né analizza il livello di emissioni di gas a effetto serra della propria catena di distribuzione
- L'azienda ha condotto un'analisi della propria catena di valore (che comprende fornitori, servizi e materiali) per identificare le aree di rischio più significative di emissioni di gas a effetto serra
- L'azienda ha acquistato crediti di carbonio certificati per compensare, una parte o tutte, le emissioni di gas a effetto serra che produce la propria catena di fornitura
- L'azienda definisce obiettivi di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra in tutta la catena di fornitura
- L'azienda ha sperimentato una riduzione delle emissioni GHG (gas a effetto serra) nella catena di fornitura negli ultimi 12 mesi
- L'azienda ha raggiunto l'obiettivo della catena di fornitura con zero emissioni di carbonio

Punti disponibili: 0.59

³² Esempio di domanda nell'area Environment – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

Vi è inoltre una sezione iniziale: **Introduzione all'area di impatto "Ambiente"**, che non ha un punteggio al fine della certificazione, dove vengono poste domande circa l'impronta ambientale dell'azienda, per determinare quali interrogativi saranno applicabili più avanti nell'Assessment. Inoltre si può identificare se i prodotti o servizi dell'azienda sono pensati per fornire un impatto positivo specifico e significativo per i propri lavoratori, permettendo di aprire la sezione del Business Model d'impatto che più si applica al caso dell'azienda.

Workers: l'Area di impatto *Dipendenti* valuta *il rapporto con i lavoratori* in relazione a compensi, benefici, formazione e opportunità di carriera fornite. Vengono considerate inoltre caratteristiche quali la comunicazione, la flessibilità e la tutela dei lavoratori in relazione alla sicurezza dell'ambiente lavorativo.

L'area di impatto dipendenti comprende **39 domande**, con punteggi che possono variare a seconda delle risposte. In questo caso è necessario avere l'elenco, il regolamento e il libro paga degli impiegati al momento di compilare questa sezione, o in alternativa avvalersi del dipartimento risorse umane, per avere informazioni chiare e verificate.

*L'azienda offre uno dei seguenti benefit finanziari aggiuntivi ai lavoratori non esecutivi?*³³

- Adeguamenti salariali in funzione al costo della vita locale e in linea con i tassi d'inflazione del Paese
- L'azienda offre bonus e partecipazione agli utili
- L'azienda offre opportunità di partecipazione societaria ai lavoratori
- L'azienda comunica i cambiamenti fatti al Codice ogni volta che lo si aggiorna
- Nessuna delle precedenti risposte

Punti disponibili 1.26

Anche in questo caso vi è una sezione iniziale: **Metriche di Lavoratore**, che non ha un punteggio al fine della certificazione, e serve ad identificare chi dovrebbe essere considerato come "lavoratore" nel B Impact Assessment e le metriche relative ai dipendenti dell'azienda. Inoltre si può identificare se l'azienda è organizzata per fornire un

³³ Esempio di domanda nell'area Workers – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

impatto positivo specifico per i propri lavoratori, permettendo di aprire la sezione del Business Model d'impatto che più si applica al caso dell'azienda.

Community: l'area di impatto *Comunità* valuta *l'impegno per la società e l'impatto su questa da parte dell'azienda*. Include argomenti legati alla diversità, alla creazione di occupazione, ai rapporti con i fornitori, a beneficenza/servizio alla comunità e al coinvolgimento nella realtà locale. Inoltre, questa sezione include anche opzioni per aziende il cui modello aziendale è concepito per risolvere problemi specifici riguardanti la collettività, quali lo sviluppo della forza lavoro per gruppi bisognosi, l'alleviamento della povertà tramite catene di fornitura nell'ambito del commercio equo e solidale, etc.

L'area di impatto comunità comprende **33 domande**, con punteggi che possono variare a seconda delle risposte. Per completare quest'area saranno utili: una lista di fornitori, un elenco degli impiegati, documenti finanziari e qualsiasi politica o procedura di acquisto.

*Quali delle seguenti politiche scritte di assunzione o contrattazione locale ha l'azienda?*³⁴

- Preferenza scritta in ogni stabilimento per l'acquisto di fornitori locali
- Obiettivi formali per le somme spese con fornitori locali
- Elenco aggiornato dei fornitori e distributori locali preferiti in ogni stabilimento
- Preferenza scritta di assumere e selezionare manager locali
- Incentivi per il personale per vivere entro 20 miglia (30 km) dallo stabilimento locale dell'azienda
- Altro (Per favore, descriva)_____
- Non c'è nessuna politica formalmente scritta di acquisti o assunzioni del personale locale

Punti disponibili: 0.59

Vi è una sezione iniziale: **Introduzione all'area di impatto "comunità"**, che non ha un punteggio al fine della certificazione, e identifica se l'azienda è organizzata per fornire un impatto positivo specifico e significativo per la comunità, permettendo di aprire la sezione Business Model d'impatto che più è applicabile al caso dell'azienda.

³⁴ Esempio di domanda nell'area Community – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

Governance: si effettua una panoramica generale relativamente a *mission, etica, responsabilità e trasparenza di un'impresa*. Si denota lo scopo dell'azienda come sociale o ambientale e si delinea la struttura della governance. Viene inoltre valutata l'accessibilità alle risorse da parte dei lavoratori e l'opportunità per i clienti di fornire feedback.

L'area di impatto Governance comprende **21 domande**, con punteggi che possono variare a seconda delle risposte. Per compilare quest'area saranno utili informazioni sulla struttura di governance dell'azienda e dati finanziari.

*In che modo l'azienda istruisce i lavoratori sul Codice Etico per quanto riguarda: codice di comportamento, tangenti e corruzione?*³⁵

- L'azienda offre almeno una volta all'anno formazione sul Codice Etico al Consiglio di Amministrazione
- L'azienda offre una formazione sul Codice Etico a tutti i manager
- L'azienda offre una formazione continua sul Codice Etico a tutti i lavoratori non-manager
- L'azienda comunica i cambiamenti fatti al Codice ogni volta che lo si aggiorna
- Altro (per favore descriva) _____
- L'azienda non ha un Codice di Etica o codice equivalente, e quindi non offre nessun tipo di formazione su questo argomento

Punti disponibili: 0.57

In questa particolare sezione non vi è alcuna sezione iniziale, ma ogni domanda ha lo scopo di fornire un punteggio che servirà a valutare la governance dell'azienda.

Customers: l'area Impatti *Clients* valuta le aziende i cui *prodotti o servizi sono progettati per affrontare un particolare problema sociale* per o attraverso i propri clienti, come prodotti sanitari o educativi. La sezione si concentra sull'impatto del prodotto o servizio e sulla misura in cui ne beneficiano le comunità meno abbienti.

³⁵ Esempio di domanda nell'area Governance – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

L'area di impatto clienti comprende **3 domande**, con punteggi che possono variare a seconda delle risposte. Per compilare quest'area saranno utili un elenco di prodotti/servizi, suddiviso per valore delle entrate e/o un elenco della tipologia di clienti.

*L'azienda svolge qualcuna delle seguenti azioni per gestire l'impatto e il valore generato per i propri clienti o consumatori?*³⁶

- L'azienda offre garanzie, contrattuali o non, e politiche di protezione rispetto ai propri prodotti o servizi
- L'azienda possiede certificazioni di qualità erogate da enti terzi
- L'azienda possiede meccanismi formali di controllo di qualità
- L'azienda possiede processi per ricevere feedback, commenti o lamentele dei clienti
- L'azienda monitora il livello di soddisfazione dei clienti
- L'azienda valuta i risultati indiretti ottenuti dai propri clienti attraverso l'utilizzo dei propri prodotti o servizi
- L'azienda possiede politiche scritte di marketing etico, pubblicità o coinvolgimento clienti
- L'azienda gestisce la privacy e la sicurezza dei dati dei proprio clienti/consumatori
- Nessuna delle precedenti

Punti disponibili: 0.63

Vi è una sezione iniziale: **Introduzione all'area di impatto "clienti"**, che non ha un punteggio al fine della certificazione, e identifica se i prodotti o servizi dell'azienda sono pensati per fornire un impatto positivo specifico e significativo ai propri clienti – oltre al valore che normalmente è fornito dal prodotto o servizio – e permette di aprire la sezione del Business Model d'impatto che più si applica al caso dell'azienda.

³⁶ Esempio di domanda dell'area Customers – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

Oltre alle cinque aree di impatto, il B Impact Assessment comprende un ulteriore questionario: il **Disclosure Questionnaire** (*Questionario sulla trasparenza o sulla divulgazione*), il quale racchiude **57 domande** Si/No, non ponderate, che serve ad identificare eventuali settori, pratiche, risultati o multe/sanzioni potenzialmente sensibili della propria azienda, che non siano esplicitamente indicati nel resto dell'Assessment.

*L'azienda controlla che i lavoratori abbiano il diritto legale di lavorare nella giurisdizione in cui opera, o l'azienda non ha registri del personale che includano la data di nascita di ognuno di loro?*³⁷

- Si
- No

L'azienda ha registrato decessi di lavoratori in funzione o sul posto di lavoro?

- Si
- No

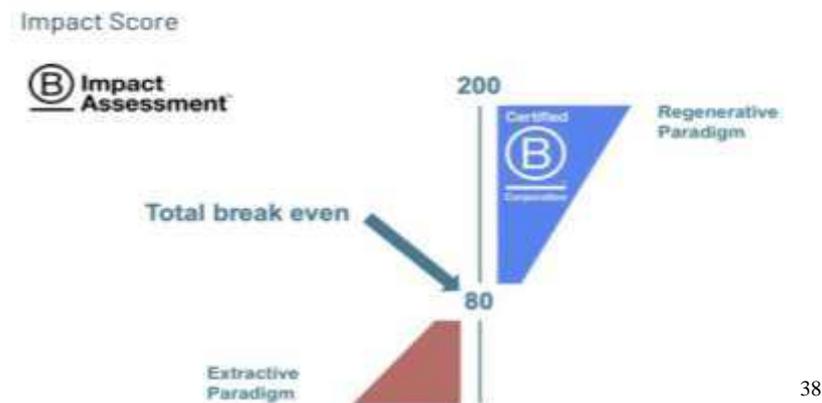
Vi sono operazioni in zone di conflitto?

- Si
- No
- Non si sa

Punteggi disponibili: 0.0

³⁷ Esempi di domande del Disclosure Questionnaire – Fonte: <https://bimpactassessment.net/>

In valore assoluto, rispetto al proprio benchmark di riferimento, l'azienda sta creando valore per la società? Se il punteggio che deriva dal B Impact Assessment è superiore agli **80 punti**, su una scala da 0 a 200, l'azienda sta restituendo più valore alla società rispetto a quanto preleva, quindi l'impresa è rigenerativa ed è eleggibile come B Corp. Solo con il raggiungimento della soglia degli 80 punti è possibile richiedere la verifica del punteggio che, se convalidato, permetterà l'**ottenimento della certificazione**.



Data la complessità, spesso le aziende non superano la soglia minima di punteggio al primo tentativo. Basti pensare che oltre 140.000 aziende hanno utilizzato il B Impact Assessment per misurare il proprio punteggio, ma soltanto il 3% è riuscito ad ottenere un punteggio superiore agli 80 punti, con una media di 51 punti.



³⁸ Fonte: <https://nativallab.com/>

³⁹ Fonte: <https://nativallab.com/>

Le imprese commettendo degli errori comuni, che possono essere in parte risolti implementando quattro semplici cambiamenti:

- 1. Formalizzare le politiche:** è consigliato coinvolgere i dipendenti per creare una cartella o un manuale, accessibile a tutti, che contenga tutte le norme e le pratiche aziendali, per far sì che esse siano mantenute nel tempo.
- 2. Monitorare le metriche di impatto:** in questo caso si fa riferimento ai consumi di energia e agli sprechi dei dipendenti, indicatori in grado di mostrare i punti di forza e di debolezza dell'azienda
- 3. Guardare ai fornitori:** ci si riferisce all'importanza della catena di approvvigionamento, e alla necessità di schematizzare le caratteristiche dei fornitori, per formalizzare gli acquisti
- 4. Adottare una struttura di governance allineata alla missione:** ciò denota l'importanza di essere o meno in grado di soddisfare il requisito legale di B Corp in anticipo.

In caso di punteggio inferiore, attraverso il BIA, si possono comunque individuare le azioni di miglioramento necessarie per potenziare lo score. Il B Impact Assessment è anche un'importante fonte di feedback per un'impresa. Esso è infatti stato scelto dalle Nazioni Unite come metro di giudizio per aiutare le aziende del mondo a valutarsi, confrontarsi e implementare le loro prestazioni rispetto ai *Sustainable Development Goals*. Dal 2015 ad oggi, al livello mondiale, la comunità imprenditoriale ha compiuto passi da gigante nella strada verso lo sviluppo sostenibile, ispirata e guidata nel percorso dai **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - SDGs** indicati dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Gli SDGs, a loro volta declinati in 169 target, rappresentano un'opportunità unica per tutti i settori, primariamente quello del business, di riunirsi attorno ad un'agenda globale comune e far fronte attraverso un partenariato globale alle sfide della sostenibilità, migliorando la qualità di vita di tutte le persone e salvaguardando il pianeta.

Nel 2020, il *Global Compact delle Nazioni Unite* e *B Lab*, hanno lanciato l'**SDG Action Manager**, strumento strategico ed operativo ideato per supportare tutti i tipi di imprese nel misurare e sviluppare l'impatto delle proprie *performance* di sostenibilità ed accelerare, quindi, il proprio percorso organizzativo di avanzamento verso gli SDGs.

L'SDG Action Manager – gratuito e online – integra la valutazione del *B Impact di B Lab*, i *Dieci Principi dell'UN Global Compact* e gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, consentendo alle aziende di agire in modo significativo attraverso l'autovalutazione dinamica, il *benchmarking* e il miglioramento. Si parte dall'identificazione degli SDGs prioritari per poi passare all'impostazione delle strategie aziendali finalizzate al loro raggiungimento, in termini di buone pratiche, output, gestione dei rischi e collaborazioni con altre realtà. L'UN Global Compact Network Italia ha siglato un **Memorandum of Understanding** con B Lab Europe per promuovere congiuntamente la SDG Action Manager presso il settore imprenditoriale italiano.

2.2.2 La Certificazione B Corporation®

Per soddisfare i requisiti di prestazione per la certificazione B Corp, un'azienda deve completare la B Impact Assessment⁴⁰. Una volta che l'impresa avrà soddisfatto il **Requisito di Performance**, quindi ottenuto un punteggio verificato di almeno 80 punti e avrà inviato l'assessment completo, dovrà lavorare con B Lab per documentare e verificare il proprio punteggio. Poiché la valutazione dell'impatto B misura le prestazioni negli ultimi dodici mesi, solo le aziende che hanno almeno un anno di attività sono idonee per la certificazione B Corp. Le aziende al di sotto di un anno possono beneficiare dello status di B Corp in sospeso. Mentre la certificazione B Corp si basa principalmente sulla valutazione dell'impatto positivo di un'azienda, gli impatti negativi materiali vengono presi in considerazione anche attraverso: il Questionario sulla trasparenza, i controlli dei precedenti e un processo di reclamo pubblico. Il **Questionario sulla trasparenza** che rappresenta la serie finale di domande a cui l'azienda dovrà rispondere durante la valutazione d'impatto B, consente alla società di divulgare in modo confidenziale a B Lab qualsiasi pratica sensibile, multa e sanzione relativa all'azienda o ai suoi partner. In genere, la maggior parte di queste risposte è di natura minore e pertanto non sono necessarie ulteriori azioni. Tuttavia, se B Lab identifica uno o più elementi (nel questionario, nel controllo dei precedenti dell'azienda o del suo senior management) che potrebbe meritare ulteriore trasparenza, invierà una notifica all'azienda che dovrà fornire una divulgazione incrementale del proprio B Impact Report su www.bcorporation.net. In alcuni casi,

⁴⁰ Il contenuto della B Impact Assessment è supervisionato dallo Standards Advisory Council indipendente di B Lab

l'azienda sarà tenuta a mettere in atto rimedi specifici per ottenere o mantenere la Certificazione, e in rari casi la Certificazione dell'azienda sarà negata o revocata. L'accettazione e la partecipazione continuata alla comunità B Corp è a esclusiva discrezione dello *Standards Advisory Council* e del *Consiglio di amministrazione di B Lab*.



DISCLOSURE QUESTIONNAIRE

Company Name:
Date Submitted:

Industries & Products	Yes	No
Please indicate if the company is involved in production of or trade in any of the following (check all that apply.)		
Any product or activity deemed illegal under host country laws or regulations		<input checked="" type="checkbox"/>
Alcohol (excluding beer and wine)		<input checked="" type="checkbox"/>
Commercial logging and logging equipment		<input checked="" type="checkbox"/>
Firearms, weapons or munitions		<input checked="" type="checkbox"/>
Genetically modified organisms		<input checked="" type="checkbox"/>
Mining		<input checked="" type="checkbox"/>
Nuclear Power		<input checked="" type="checkbox"/>
Fossil fuel-based oil or coal utility		<input checked="" type="checkbox"/>
Pornography		<input checked="" type="checkbox"/>
Tobacco		<input checked="" type="checkbox"/>
Wildlife or wildlife products regulated under the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES)		<input checked="" type="checkbox"/>
Penalties, Fines & Sanctions		
Please indicate if the company has had any formal complaint to a regulatory agency or been assessed any fine or sanction in the past five years for any of the following practices or policies (check all that apply.)		
Animal welfare		<input checked="" type="checkbox"/>
Diversity and equal opportunity		<input checked="" type="checkbox"/>
Employee safety or workplace conditions		<input checked="" type="checkbox"/>
Environmental issues		<input checked="" type="checkbox"/>
Financial reporting		<input checked="" type="checkbox"/>
Geographic operations or international affairs		<input checked="" type="checkbox"/>
Investments or Loans		<input checked="" type="checkbox"/>
Labor issues (internal and supply chain)		<input checked="" type="checkbox"/>
Marketing		<input checked="" type="checkbox"/>
Political contributions		<input checked="" type="checkbox"/>
Product safety		<input checked="" type="checkbox"/>
Taxes		<input checked="" type="checkbox"/>

Practices	True	False
Please indicate if the following statements are true regarding whether or not the company engages in the following practices (check all that apply.) If the statement is true, select "True." If false, select "False."		
Company is formally registered in accordance with domestic regulations	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company has not reduced or minimized taxes through the use of corporate shells or structural means	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company facilities are not located adjacent to or in sensitive ecosystems	<input checked="" type="checkbox"/>	
No animal testing conducted	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company or company supplier does not employ workers under the age of 15 (or other minimum work age covered by the International Labour Organization Convention No. 138)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Overtime work for hourly workers is voluntary (not compulsory)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company or company suppliers do not use any workers who are prisoners	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company allows workers to freely associate and to bargain collectively for the terms of one's employment	<input checked="" type="checkbox"/>	
Outcomes		
Please indicate if the following statements are true regarding if the company has experienced any of the following in the past 5 years (check all that apply.) If the statement is true, select "True." If false, select "False."		
Company and Significant Suppliers has not had an operational or on-the-job fatality	<input checked="" type="checkbox"/>	
Company and Significant Suppliers' sites have not experienced any accidental discharges to air, land or water of hazardous substances	<input checked="" type="checkbox"/>	
No construction nor operation of company facilities and Significant Suppliers' facilities have resulted in the relocation of any individuals or households near your facility	<input checked="" type="checkbox"/>	
No material litigation against company	<input checked="" type="checkbox"/>	
No material recalls due to quality control issues	<input checked="" type="checkbox"/>	

41

Le B Corporation certificate sono tenute per legge a considerare l'impatto delle loro decisioni su tutti i loro stakeholder ed inserirle nei documenti statutari, come parte dei termini della loro certificazione. Per ottenere la certificazione inoltre, le aziende devono firmare il loro accordo B Corp, che le impegna a soddisfare i **requisiti legali**, se non lo hanno fatto prima della certificazione.

⁴¹ Esempio di Disclosure Questionnaire – Fonte: <https://bcorporation.net/>

Le **modifiche ai documenti statutari** includono:

- La dichiarazione esplicita nell'atto costitutivo o nello statuto di: "prendere in considerazione gli interessi degli stakeholder"
- Definire gli "stakeholder" come: i dipendenti, la comunità, l'ambiente, i fornitori, i clienti e gli azionisti
- Nessuna gerarchia degli "stakeholders"
- Garantire che i valori aziendali possano essere mantenuti nei cambi di management, di proprietà o degli investitori

Il quadro giuridico di B Corp aiuta le aziende a proteggere la missione attraverso aumenti di capitale e cambiamenti di leadership, e offre a imprenditori e direttori, una maggiore flessibilità nella valutazione di potenziali opzioni di vendita e liquidità. In riconoscimento del fatto che la modifica della struttura o degli articoli aziendali richiede tempo, B Lab consente un certo periodo di tempo, per le aziende di medie e grandi dimensioni con più di 10 dipendenti, per completare i requisiti richiesti, dopo il completamento della certificazione; la cui durata varia a seconda della struttura e posizione.

Requisiti legali:

- Adottare una struttura benefit corporation o equivalente entro 2 anni dalla certificazione;
- Modificare i documenti governativi per includere un linguaggio specifico allineato alla missione, entro 90 giorni;
- Se la struttura aziendale e la regione di costituzione non hanno un quadro legale designato, non vi è alcun requisito legale aggiuntivo per ottenere la certificazione, ma l'azienda sosterrà gli obiettivi di politica pubblica di B Lab, di approvare la legislazione sulle società Benefit nel suo stato, provincia o paese di incorporazione

Per le aziende con meno di 50 dipendenti, il requisito legale deve essere soddisfatto prima di ottenere la Certificazione. Queste aziende sono sottoposte ad un *processo di revisione* con differenze rispetto alle aziende con più dipendenti.

Per le aziende con 50 o più dipendenti, viene concesso del tempo extra dopo la Certificazione, per completare il requisito legale.

Dopo aver completato la valutazione d'impatto B, le imprese sono sottoposte a un processo di verifica in più fasi, per determinare se raggiungono realmente la barriera di 80 punti per la certificazione. Le aziende devono inoltre soddisfare determinati requisiti di trasparenza per diventare Certified B Corp, come stabilito nell'accordo B Corp. Diverse caratteristiche determinano l'**Approccio di Revisione** più appropriato per l'azienda. Queste caratteristiche includono:

- Dimensioni basate sui ricavi guadagnati nell'ultimo anno fiscale;
- Dimensioni dell'azienda in base al numero di dipendenti equivalenti a tempo pieno;
- Proprietà e struttura societaria della società;
- Il settore in cui opera l'azienda (e se è considerato controverso da B Lab);
- Profilo di punteggio BIA, ovvero la combinazione dei punti dell'azienda nelle domande sul modello di business operativo e di impatto.

L'approccio alla revisione viene spesso determinato al momento dell'invio, una volta che la pagina delle recensioni diventa disponibile, ma può essere modificato man mano che B Lab apprende di più sull'azienda.

Il **Processo di verifica**⁴² descritto di seguito si applica in genere a tutte le aziende che *guadagnano meno di \$ 100 milioni di entrate annuali*, ma può essere usato anche per aziende più grandi a seconda della loro struttura.

1. Inviare la valutazione d'impatto B

Dopo aver completato il questionario di valutazione e divulgazione, è necessario cliccare su "Invia per revisione". Quando si invia la valutazione è obbligatorio pagare \$150 di *tassa di presentazione (Submission Fee)*, non rimborsabile. Soltanto in seguito, l'azienda sarà sottoposta a una previsione iniziale per determinare il processo di certificazione più appropriato in base alle caratteristiche individuali dell'attività.

2. Pianificare una revisione della valutazione e inviare la documentazione iniziale

L'analista degli standard di B Lab contatterà l'azienda per confermare la richiesta e alcuni dettagli sull'attività. Da lì, l'impresa può programmare un momento per

⁴² Fonte: <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

rivedere la valutazione d'impatto B al telefono. Il tempo di attesa tra l'invio della valutazione e la revisione, varia a seconda del volume e del tempo necessario per presentare la documentazione di supporto e per convalidare le risposte di valutazione selezionate. Le aziende devono fornire informazioni e/o documentazione, tipicamente riguardo a sei o quindici domande selezionate, relative alle operazioni aziendali per supportare la verifica. Tali documenti devono essere forniti prima dello svolgimento dell'**Assessment Review**. In caso contrario B Lab potrà posticipare la programmazione della chiamata fino a quando non saranno state fornite le richieste iniziali. L'azienda potrebbe anche essere idonea a partecipare a un processo di revisione e documentazione della valutazione che non richiede una chiamata di revisione. Il team di analisti degli standard di B Lab fornirà maggiori dettagli su questo processo, se applicabile.

3. Completare una revisione di valutazione

Se necessario, una chiamata di revisione della valutazione richiede in genere da 60 a 90 minuti. Questo è il momento per l'azienda e un'analista di B Lab Standards di rivedere domande o risposte che potrebbero essere state poco chiare e adeguare l'autovalutazione. Ciò si rende necessario per garantire di apprendere le circostanze e l'impatto unico dell'azienda, nel modo più accurato possibile. Questa chiamata in genere si traduce in aggiustamenti del punteggio.

4. Inviare la documentazione aggiuntiva

Infine un'azienda completa una revisione della documentazione incentrata sul proprio modello di business. In genere verranno selezionate da una a sei risposte aggiuntive per la documentazione. In questo momento, B Lab si riserva anche il diritto di richiedere documenti chiarificatori sulla base della revisione iniziale.

5. Controlli in background

Le aziende che perseguono la Certificazione sono soggette a controlli di background da parte del personale di B Lab. I controlli dei precedenti includono: una revisione di registri pubblici, fonti di notizie e motori di ricerca per nomi di società, marchi, dirigenti/fondatori e altri argomenti rilevanti. I risultati dei controlli in background sono sottoposti allo stesso processo di revisione degli elementi selezionati nel Questionario sulla divulgazione.

Se il punteggio dell'azienda è pari o superiore a 80 punti dopo il processo di verifica, il **Requisito di Prestazione** è stato soddisfatto. Dopo aver ottenuto la certificazione è necessario firmare il **B Corp Agreement**, una *Dichiarazione di Interdipendenza*, che ogni azienda deve siglare per diventare B Corp. L'**Interdipendenza** è il principio fondamentale che regola il funzionamento di tutte le forme di vita sulla Terra e che è stato scelto come fondamento operativo delle aziende e persone coinvolte nel movimento delle B Corp. Per poter sopravvivere e prosperare nel tempo è dunque fondamentale avere cura gli uni degli altri, prendendosi anche la responsabilità di garantire il benessere delle generazioni future.



Una volta firmata la Dichiarazione di Interdipendenza, la certificazione durerà per 3 anni, alla scadenza dei quali verrà richiesto di redigere un BIA rivisitato ed effettuare un'altra rapida verifica (*The Review Call*).

Siglando l'accordo si conferisce anche la disponibilità a svolgere una revisione del sito, per verificarne la veridicità e correttezza. Ogni anno infatti, il 10% delle aziende B Corp certificate vengono selezionate casualmente e sono tenute a sottoporsi a un *Site Review*, come parte dei termini estesi di certificazione. Questa richiesta è fondamentale per mantenere la credibilità del sigillo **Certified B Corp**. L'obiettivo per questa revisione è

⁴³ Dichiarazione di Interdipendenza B Corp – Fonte: bcorporation.eu/italy

verificare i requisiti della certificazione e confermare ulteriormente l'accuratezza delle risposte affermative nella valutazione di impatto B dell'azienda. Una volta ottenuta la certificazione, l'azienda diventa una **Certified B Corp** a tutti gli effetti e in quanto tale iniziano a gravare sull'azienda le *tasse di certificazione*, da pagare annualmente, in rapporto all'entrate che si ottengono.

44

Company Revenue Range	Fee Range
€ 0 – € 149,999	€ 1.000
€ 150,000 - € 499,999	€ 1.250
€ 500,000 - € 999,999	€ 1.500
€ 1.000,000 - € 2.499,999	€ 2.000
€ 2.500,000 - € 4.999,999	€ 2.500
€ 5.000,000 - € 7.499,999	€ 3.000
€ 7.500,000 - € 9.999,999	€ 4.000
€ 10.000,000 - € 14.999,999	€ 6.000
€ 15.000,000 - € 19.999,999	€ 8.500
€ 20.000,000 - € 29.999,99	€ 12.000
€ 30.000,000 - € 49.999,99	€ 16.000
€ 50.000,000 - € 74.999,99	€ 20.000
€ 75.000,000 - € 99.999,99	€ 25.000
€ 100.000,000 - € 174.999,99	€ 30.000
€ 175.000,000 - € 249.999,99	€ 35.000
€ 250.000,000 - € 499.999,99	€ 40.000
€ 500.000,000 - € 749.999,99	€ 45.000
€ 750.000,000 - € 1.000.000,000	€ 50.000

Per mantenere la certificazione B Corporation, un'azienda deve aggiornare la propria valutazione ogni tre anni, fornire documentazione aggiuntiva per verificare le proprie risposte e raggiungere almeno 80 punti sui 200 disponibili. La “ricertificazione” offre alle imprese l'opportunità di fissare obiettivi di miglioramento rispetto agli standard più aggiornati e confrontare le proprie prestazioni nel tempo. Questo processo garantisce che le aziende che diventano Certified B Corporation continuino a impegnarsi in un alto livello di impatto con i propri stakeholder, anche se l'azienda cresce o cambia. Tutte le B Corp certificate condividono pubblicamente il loro **B Impact Report** su bcorporation.net. Il B

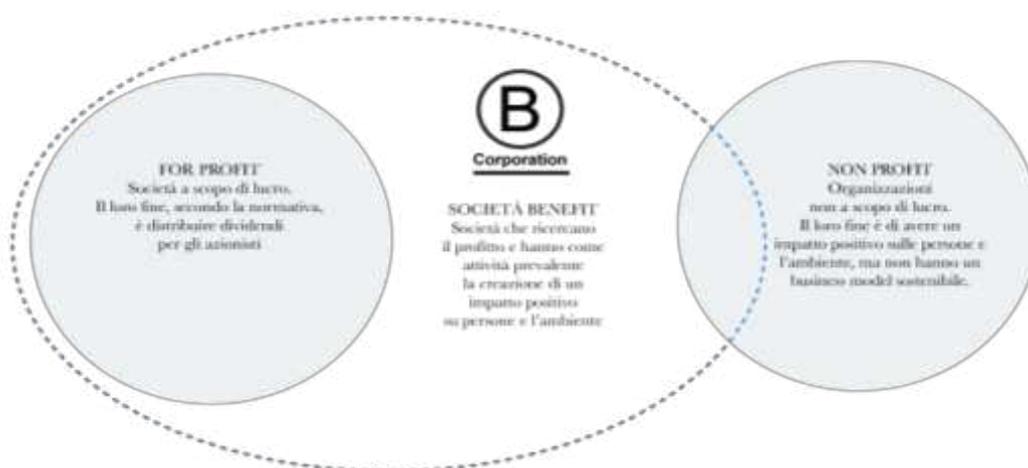
⁴⁴ Rielaborazione propria – Fonte: <https://bcorporation.net/>

Impact Report è il *riepilogo dei punteggi di un'azienda* sulla valutazione di impatto B per categoria e non contiene informazioni a livello di domanda. Alle aziende con “elementi controversi” nel questionario sulla divulgazione o nel controllo dei precedenti, può essere chiesto di rendere trasparenti le informazioni incrementali sul proprio profilo online.

2.3 Le Società Benefit

In un mondo in profonda e rapidissima trasformazione, le forme giuridiche di impresa dominanti sono rimaste praticamente immobili per decenni. E' indispensabile un'evoluzione delle forme giuridiche di impresa, per rispondere alla crescente attenzione dei mercati e alla pressione dei legislatori. L'attività d'impresa è uno dei principali fattori da cui dipendono, non solo la produzione di ricchezza e benessere, ma anche gli equilibri sociali e ambientali. Le Società Benefit rappresentano una valida e scalabile risposta per le esigenze del nostro tempo.

Le **Società Benefit (SB)** descrivono un'evoluzione del concetto stesso di azienda: *integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obblighi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera*



45

⁴⁵ Fonte: <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

Le **Società Benefit** (SB), denominazione italiana, o **Benefit Corporation**, denominazione in USA e nel resto del mondo, rappresenta un'incredibile trasformazione dell'idea canonica di azienda. Mentre le società tradizionali esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti, le società benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: *integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera*. Una Società Benefit è uno strumento legale che crea una solida base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso. Non si tratta di Imprese Sociali o di una evoluzione del non profit, ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro, per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità dei mercati del XXI secolo.

Dal **Gennaio 2016** l'Italia ha introdotto, prima in Europa e prima al mondo fuori dagli USA – dove la forma giuridica di Benefit Corporation è stata introdotta dal 2010 e ora esiste in 33 Stati – la Società Benefit, per consentire a imprenditori, manager, azionisti e investitori di proteggere la missione dell'azienda e distinguersi sul mercato rispetto a tutte le altre forme societarie, attraverso una forma giuridica virtuosa e innovativa. Le Società Benefit, perseguono volontariamente, nell'esercizio dell'attività d'impresa, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di beneficio comune. Per **Beneficio Comune** si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi – perseguibili anche riducendo gli effetti negativi – su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi. In Italia, come in alcuni stati USA (come Colorado e Delaware), è richiesto di indicare nello statuto il beneficio comune specifico e non solo uno generico. Il Beneficio Comune è definito dalla legge come: *un materiale impatto positivo sulla società e sull'ambiente, misurato contro uno standard di terza parte indipendente*. Ad esempio: fornitura di beni o servizi per cittadini a basso reddito o individui/comunità svantaggiate; proteggere o ripristinare l'ambiente; migliorare la salute umana; promuovere le arti, le scienze o l'avanzamento delle conoscenze...

Le Società Benefit perseguono tali finalità in modo responsabile, sostenibile e trasparente, e la loro gestione richiede ai manager il bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse della collettività. Per legge le SB devono nominare una persona del management che sia **Responsabile dell'impatto dell'azienda** e si impegnano a riportare in maniera trasparente e completa le proprie attività attraverso una **Relazione annuale di impatto**, che descriva sia le azioni svolte che i piani e gli impegni per il futuro.

L'adozione di questo nuovo paradigma imprenditoriale è in grado di garantire sia agli *shareholder* che a tutti gli altri *stakeholder* aziendali una serie di vantaggi. Tra questi, si ricordano:

- La garanzia di protezione legale degli amministratori che perseguono, oltre che le finalità di lucro, anche finalità di beneficio comune bilanciando gli interessi finanziari e quelli non finanziari;
- La sicurezza, da parte dei soci e di tutti gli stakeholder, che l'impresa continuerà a perseguire nel tempo le finalità di beneficio comune riportate nello statuto e a dar conto, in maniera trasparente, delle modalità adottate per perseguire quelle finalità;
- La capacità di attrarre Investimenti a Impatto Sociale (*Impact Investment Capital*) e di accedere a capitale di investimento privato anche da parte di consumatori consapevoli;
- La capacità di acquisire un “vantaggio reputazionale” come impresa che opera in maniera responsabile;
- La capacità di attrarre giovani talenti. Difatti diverse ricerche svolte a livello internazionale dimostrano che gran parte dei giovani talenti preferisce lavorare in imprese socialmente responsabili anche in presenza di compensi più bassi;
- La possibilità di entrare a far parte di un network di imprese che, condividendo determinati valori, e che saranno le migliori e più profittevoli società del futuro.
- La possibilità di essere pioniere di un cambiamento epocale del concetto di business che restituisce valore alla società e all'ambiente.

La nuova disciplina non comporta per le SB alcun vantaggio sotto il profilo dei benefici fiscali, sgravi contributivi o agevolazioni finanziarie, non consente alcuna deroga alla disciplina societaria e impone particolari oneri di rendicontazione. Ciò nonostante l'adozione di questa innovativa forma giuridica può ritenersi economicamente appetibile per i motivi sopra citati. In particolare, con riferimento all'**alto valore reputazionale** collegato alla qualifica “benefit”: si ricorda che *la Società Benefit può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società benefit» o l'abbreviazione: «SB» e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi* (comma 379). E' innegabile che presentarsi sul mercato come Società Benefit comporti una maggiore attrattiva verso il cliente finale, oggi sempre più attento e sensibile alle scelte sostenibili fatte dalle imprese produttrici o di distribuzione. Le SB infatti

possono rappresentare un primo passo per l'affermazione di un nuovo paradigma economico ed imprenditoriale, capace di contemperare, da un lato, gli interessi economici degli imprenditori e, dall'altro, il perseguimento di effetti positivi o la riduzione degli effetti negativi nei confronti delle persone, della comunità, dell'ambiente e di altri portatori di interesse. L'affermarsi di un'alta concentrazione di Società Benefit avrebbe una forte valenza simbolica e potrebbe ridare speranza alle attuali e future generazioni, attrarre talenti e altre imprese e innescare un circuito virtuoso.

2.3.1 Le Società Benefit nella normativa italiana: come costituire una SB

La legge n.208 del 28 dicembre 2015, articolo unico, commi 376-384 – conosciuta come **Legge di Stabilità 2016** – definisce Società Benefit: quelle società che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse. Con l'introduzione nell'ordinamento italiano delle Società Benefit, il Legislatore ha contribuito ad arricchire, coerentemente con la strategia adottata dalla Comunità Europea per il periodo 2011-2014, il concetto di *Responsabilità Sociale di Impresa* (RSI). Quest'ultima, infatti, è stata per lungo tempo intesa come un mero atto discrezionale dell'imprenditore, che adotta senza alcuna imposizione o vincolo giuridico, pratiche e politiche aziendali ad alto impatto sociale o ambientale. Con la Società Benefit la compagine sociale, al momento della costituzione o a seguito di apposita modifica contrattuale, decide di vincolare la società a una **missione di beneficio comune** che viene pertanto a configurarsi come: un **obbligo giuridico di natura statutaria**. La crescente diffusione di B Corp e Benefit Corporation è stata sicuramente uno dei motivi che ha spinto il Legislatore italiano a riconoscere lo status giuridico delle Società Benefit. La disciplina delle SB ha consentito all'Italia di diventare il primo Paese UE e l'unico Paese sovrano al mondo, assieme ad alcuni Stati federali USA, ad aver assegnato una dignità giuridica a questa forma di impresa. Sulla scia del movimento globale ispirato da B-Lab, viene sviluppata in alcuni Stati Federali americani, a partire dal Maryland, una legislazione specifica che decreta la nascita e lo sviluppo delle Benefit Corporation, un fenomeno oggi in forte ascesa. Le ragioni della nascita e evoluzione di questa innovativa forma giuridica sono da ricercarsi anche nella necessità, avvertita

primariamente negli USA, di superare i limiti derivanti dal principio della massimizzazione del profitto economico: questi limiti non consentivano agli amministratori delle imprese americane di perseguire anche politiche di RSI, senza il rischio di incorrere in azioni legali da parte degli azionisti. E così al fine di adeguare gli interessi degli azionisti (*shareholders*) con quelli di tutti gli altri portatori di interesse (*stakeholders*), si è arrivati a concepire questo nuovo modello di impresa che consente alle aziende di realizzare il profitto e contestualmente di svolgere missioni ad alto valore sociale, senza che ciò comporti la violazione di obblighi statutari e giuridici.

Il **Testo di Legge sulle Società Benefit** (L. 28-12-2015 n.208) delinea le disposizioni per la creazione di tali società, ai commi dal n.376 al 384:

376. Le disposizioni previste dai commi dal presente al comma 382 hanno lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate «società benefit», che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

Il primo comma ha una funzione introduttiva, ribadisce i concetti chiave come: la finalità di un beneficio comune e l'obbligo per l'azienda di operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente.

377. Le finalità di cui al comma 376 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. Le finalità possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina.

Nel secondo comma, il legislatore presenta le società che possono formarsi come Società Benefit. In Italia è possibile adottare tale struttura per le **società di capitale** e per le **società di persone a scopo di lucro o a scopo mutualistico**, mentre negli USA tale privilegio è concesso soltanto alle società di capitali. Ciò rappresenta la prima differenza tra la legislazione americana e quella italiana.

378. *Ai fini di cui ai commi da 376 a 382, si intende per:*

- 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 di cui all'allegato 4 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla società benefit in termini di beneficio comune;*
- d) «aree di valutazione»: ambiti settoriali, identificati nell'allegato 5 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune.*

Il terzo comma fornisce una visione generale della materia delle società benefit.

Al punto **a)** viene descritto cosa si intende per **beneficio fiscale**; inoltre il legislatore evidenzia che tale beneficio non riguarda soltanto gli effetti positivi perseguibili, ma include anche l'eventuale riduzione di effetti negativi. Al punto **b)** vengono delineati i “**portatori di interesse**” che sono coinvolti direttamente o indirettamente nella gestione d'impresa. Il punto **c)** si riferisce allo “**standard di valutazione esterno**” della società benefit che deve essere: esauriente e articolato, sviluppato da un ente che non è controllato dalla società benefit o collegato con la stessa, credibile e trasparente. Infine al punto **d)** il legislatore illustra le **aree di analisi** che deve comprendere la valutazione dell'impatto, quali: governo d'impresa, lavoratori, altri portatori d'interesse e ambiente.

379. *La società benefit, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Le società diverse dalle società benefit, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile. La società benefit può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società benefit» o l'abbreviazione: «SB» e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.*

Per poter ricevere la qualifica di Società Benefit, seconda il quarto comma, le società devono precisare specificatamente il beneficio che vogliono perseguire nell'oggetto sociale. Il legislatore inoltre permette la trasformazione da un'altra tipologia di società a quella di Società Benefit, previa modifica dell'atto costitutivo o dello statuto. Soltanto a seguito di tali variazioni la società potrà introdurre accanto alla denominazione sociale, le parole "Società benefit" o "SB", e utilizzare tale appellativo nella documentazione interna o esterna.

380. La società benefit è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376, conformemente a quanto previsto dallo statuto. La società benefit, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità.

Il quinto comma specifica che la società benefit deve essere amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, dei portatori di interessi e la finalità di beneficio comune, senza che nessuna prevalga sull'altra. In tal senso dispone che vengano indicati uno o più **soggetti responsabili** ai quali affidare il compito di perseguire tali finalità.

381. L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.

Il sesto comma si riferisce agli eventuali **inadempimenti dei doveri** imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. Qualora si dovessero verificare, si applica quanto disposto dal codice civile, in base alla responsabilità che deriva dalla forma giuridica della società stessa.

382. Ai fini di cui ai commi da 376 a 384, 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 attuate 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.

Il settimo comma predispone ulteriori obblighi, che derivano dai requisiti di trasparenza necessari per diventare Società Benefit. La SB dovrà allegare al bilancio una **relazione annuale d'impatto** riguardo al perseguimento del beneficio dichiarato, che dovrà comprendere: **a)** una **descrizione degli obiettivi**, le modalità con le quali si intende perseguirli ed eventuali circostanze che ne hanno impedito il conseguimento; **b)** lo “**standard di valutazione esterno**”, in questo caso il legislatore si riferisce al B Impact Assessment, precedentemente analizzato, anche se non viene richiesto in questo caso alcun punteggio minimo; ed infine **c)** una sezione adibita alla **descrizione dei futuri obiettivi** che l'azienda intende perseguire.

383. *La relazione annuale è pubblicata nel sito internet della società, qualora esistente. A tutela dei soggetti beneficiari, taluni dati finanziari della relazione possono essere omessi.*

Nell'ottavo comma viene disposto un ulteriore vincolo di trasparenza, in quanto l'azienda deve pubblicare sul sito internet della società, **la relazione annuale d'impatto**.

384. *La società benefit che non persegue le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato svolge i relativi compiti e attività, nei limiti delle risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati.*

Il nono ed ultimo comma, si riferisce nuovamente alla **necessità di trasparenza** da parte della società, ma anche dell'importanza di comunicare all'esterno, in modo veritiero, l'obiettivo prefissato. L'azienda deve infatti dimostrare di perseguire realmente un obiettivo di beneficio comune, per evitare che si generi un vantaggio competitivo per società che non devono beneficiarne e per non trarre in inganno i consumatori. Le società che dichiarano il falso in questo ambito saranno “soggette alle disposizioni in materia di pubblicità ingannevole”.

Secondo la specifica normativa sulle Società Benefit: tutti i tipi societari previsti dal codice civile possono utilizzare il modello della Società Benefit. Dunque, possono modificare il proprio atto costitutivo/statuto, inserendo nell'oggetto sociale gli scopi di beneficio comune generale e specifico previsti dalla legge: tutte le imprese che esercitano la loro attività sotto forma di **Società a scopo di lucro** (art. 2247 c.c.):

- *Società Semplice* (Ss),
- *Società in Nome Collettivo* (SNC),
- *Società in Accomandita Semplice* (SAS),
- *Società per Azioni* (SpA),
- *Società a Responsabilità Limitata* (Srl),
- *Società in Accomandita per Azioni* (SApA),
- *Società a scopo mutualistico*
- *Società cooperative*.

Vi sono però alcune società per le quali non vi è una disposizione delineata, per le quali viene da chiedersi: Possono diventare Società Benefit?

Per rispondere a questa domanda è necessario rimarcare la differenza tra una **Benefit Corporation** e una **Non Profit**: un'organizzazione non profit esiste solo allo scopo di generare un beneficio per la società e non distribuisce i dividendi. In realtà la non profit genera dei costi per i contribuenti, dato il suo status di esenzione o agevolazione fiscale. Una Società Benefit è di proprietà di azionisti e prevede di generare e distribuire dei profitti. Inoltre una Società Benefit non può rivendicare lo status di esenzione o ricevere agevolazioni fiscali. Tenendo a mente questa differenza possiamo analizzare e valutare le società che non fanno parte delle cosiddette "società a scopo di lucro".

- Per le **Società consortili** (ex art. 2615-ter c.c): non ci sono previsioni espresse a riguardo, ma interpretando i dispositivi normativi dovrebbe potersi ammettere, per analogia, l'utilizzo del modello della SB, considerato che l'utilizzo della SB è espressamente concesso alle società cooperative, oltre al fatto che le società consortili utilizzano i tipi societari previsti dal codice civile (SNC, SAS, SpA, Srl, SApA, cooperative), sostituendo allo scopo di lucro, o mutualistico, lo scopo consortile.

- Per le **Cooperative Sociali**: non ci sono previsioni espresse a riguardo, ma da un esame della disciplina, al momento si tende ad escludere la compatibilità del modello SB con le cooperative di solidarietà sociale disciplinate dalla legge 381 del 1991. Infatti, anche se la forma organizzativa utilizzata è quella delle società cooperative, si tratta di particolari società cooperative che hanno come oggetto esclusivo quello di “perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini”. Si tratta, inoltre, di società *non profit*, che quindi si collocano al di fuori della ratio alla base delle società benefit, che è quella di coniugare il duplice scopo di lucro e di beneficio comune.

- Per le **Imprese Sociali**: non ci sono previsioni espresse a riguardo, ma vale per queste il ragionamento fatto riguardo alle cooperative sociali e la disciplina tende ad escludere la compatibilità con il modello SB. Infatti, anche in questo caso si tratta di società (disciplinate dal d.lgs. 155 del 2006) che hanno un oggetto sociale specifico, “esercitano in via stabile e principale un’attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale», e per le quali l’indicazione tassativa dei beni e servizi di utilità sociale è data dall’art. 2 del d.lgs. 155/2006. Inoltre, anche in questo caso siamo di fronte a forme societarie senza scopo di lucro (cfr. art. 3 d.lgs. 155/2006) e dunque al di fuori della *ratio* alla base delle *società benefit*.

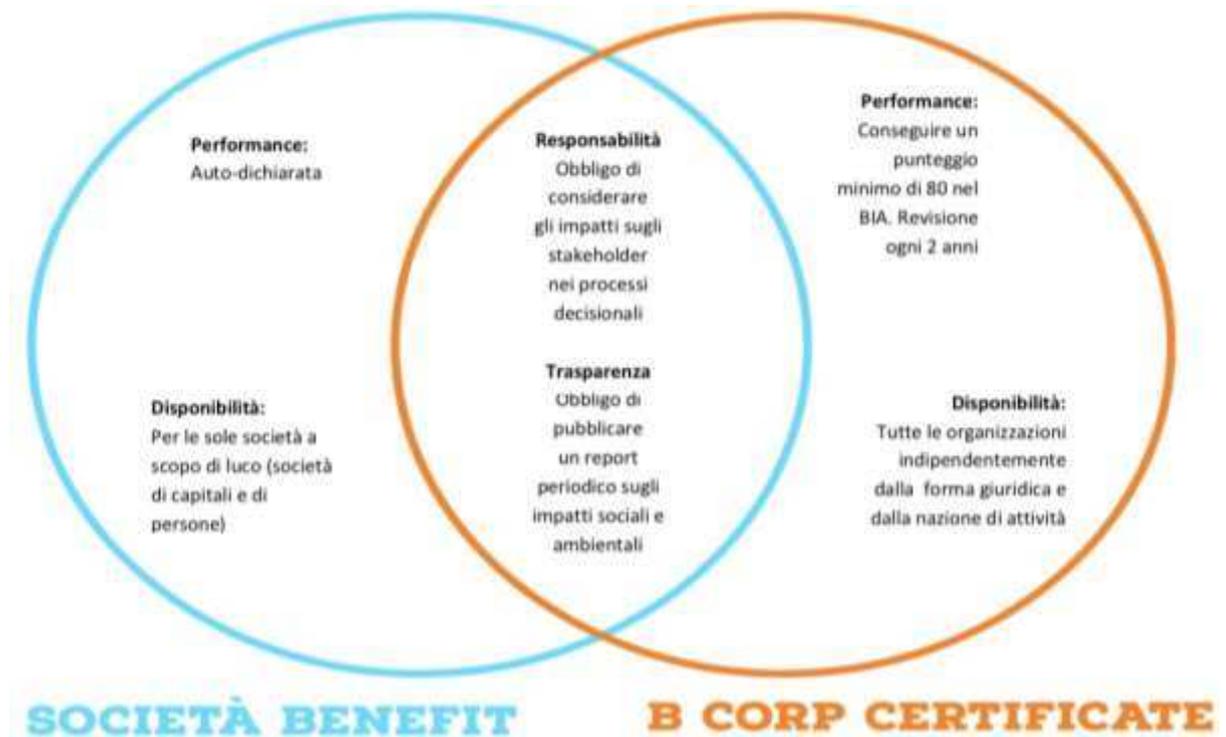
- Per le **Startup Innovative**: non ci sono previsioni espresse a riguardo, ma interpretando i dispositivi normativi, una startup innovativa dovrebbe poter adottare il modello della SB. La disciplina sulle startup innovative richiede l’utilizzo della forma giuridica di una società di capitali, anche cooperativa, non quotata, ed il rispetto di tutti i requisiti indicati dalla legge n. 221 del 17 dicembre 2012. Il modello della SB rappresenta un modello organizzativo alternativo ma sempre riferibile alle società di capitali e cooperative, quindi una SB (ad esempio una S.p.A. SB o una S.r.l. SB), se ha i requisiti richiesti dalla legge che regola le startup, può essere iscritta nel registro delle startup innovative.

Forma Organizzativa	Possibile Società Benefit
Società Semplice	SI
Società in Nome Collettivo	SI
Società in Accomandita Semplice	SI
Società per Azioni	SI
Società a Responsabilità Limitata	SI
Società in Accomandita per Azioni	SI
Società cooperative	SI
Società consortili	SI
Cooperative sociali	NO
Imprese sociali	NO
Startup innovative	SI

In Italia è possibile formare ovunque Società Benefit. Nel resto d'Europa la legislazione sulle Benefit Corporation è in fase di valutazione o approvazione in numerosi paesi, e lo stesso sta accadendo in altri paesi del mondo, dal Sud America all'Australia. Negli USA, il primo stato ad approvare le Benefit Corporation è stato il Maryland nel 2010 e al 1° gennaio 2016 i seguenti 31 stati hanno già approvato leggi che ammettono le Benefit Corporation: Arkansas, Arizona, California, Colorado, Connecticut, District of Columbia, Florida, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Louisiana, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New York, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, Tennessee, Utah, Vermont, Virginia e West Virginia. Diversi altri Stati stanno valutando la legislazione per cui il numero è destinato ad aumentare costantemente nei prossimi anni.

⁴⁶ Rielaborazione propria - Fonte: <https://www.societabenefit.net/>

2.4 Società Benefit e B Corp: analogie e differenze



47

La certificazione B Corp e lo status giuridico Società Benefit (Benefit Corporation) sono due concetti diversi, per quanto complementari.

La **Società Benefit** è una forma giuridica che consente di allineare in maniera inequivocabile la mission aziendale, proteggendola nel medio e lungo termine. Le **B Corp** sono invece aziende, che a seguito dell'ottenimento di un elevato score nella misurazione del loro impatto, hanno conseguito la certificazione, la quale garantisce che l'azienda operi secondo i più alti standard di performance sociale e ambientale. Nel primo caso si tratta di una "veste giuridica", che un'impresa decide di assumere; nel secondo caso invece, si fa riferimento al possesso della Certificazione B Corp.

In Italia le B Corp® certificate sono tenute entro 2 anni dall'ottenimento della certificazione a trasformarsi in Società Benefit, mentre una società, per essere Benefit, non ha bisogno di aver ottenuto la specifica certificazione di B Lab. Questo rappresenta un notevole limite per le Società Benefit, poiché la Certificazione, non solo rende più agevole il soddisfacimento degli obblighi sulla reportistica e sulla trasparenza, ma permette di

⁴⁷ Grafico: elaborazione propria – Fonte: <https://www.societabenefit.net/>

segnalare in maniera “affidabile” l’impresa al pubblico e al mercato, essendo il logo “Certified B Corp” uno strumento di marketing riconosciuto. Il B Impact Assessment permette quindi alle imprese di distinguersi sul mercato, garantendo l’esistenza di un impatto positivo nella società. Alle SB viene richiesto per legge, una valutazione esterna del loro impatto e questa potrebbe essere rappresentata dal BIA. Come affermato da Eric Ezechieli⁴⁸: “La legge negli allegati in cui viene specificato come deve essere composto il protocollo di misurazione, ha previsto esattamente la struttura del BIA, come riferimento. Giustamente il legislatore italiano non poteva scrivere di utilizzare il BIA perché è uno strumento privato, però la struttura di riferimento è assolutamente quella del BIA [...]”⁴⁹. Infatti, una volta compilato il B Impact Assessment, questo genera automaticamente un report aderente agli standard normativi. E’ quindi probabile che le due forme tenderanno sempre di più a convergere tra di loro, considerati anche i vantaggi, soprattutto in termini di garanzie, che derivano dall’ottenimento della Certificazione B Corp, per una già Società Benefit. Inoltre è prevista per le Società Benefit, al fine di scongiurare il rischio che venga fatta pubblicità ingannevole o che si commettano altre violazioni del codice di consumo, la redazione di una relazione annuale contenente le attività for benefit realizzate ed una valutazione interna del loro impatto. Entrambi i documenti sono da allegare al bilancio annuale e da pubblicare sul sito aziendale. In questo modo si rendono noti in maniera chiara e trasparente gli impatti aziendali annuali; tuttavia, il limite maggiore della relazione d’impatto consiste nel fatto che si tratta di un’”auto-dichiarazione”⁵⁰ delle proprie performance. La Certificazione B Corp viene invece verificata da un ente terzo, ovvero B-Lab. Al contempo però, la certificazione rilasciata da B Lab non ha risvolti istituzionali, è temporanea e può essere facilmente abbandonata, ed inoltre manca di ufficializzazione e di esplicitazione degli intenti sociali ed ambientali all’interno dello statuto delle società. Questo implica che la Certificazione non sia in grado di garantire alcuna tutela giuridica relativamente al rispetto delle finalità che animano l’attività dell’impresa e, di conseguenza, essa non assicura che quegli stessi scopi vengano salvaguardati anche in caso di mutamento nella proprietà o nel management, oltre a non proteggere gli amministratori da eventuali azioni di responsabilità mosse da parte dei soci. Le B Corp quindi, si sono attivate esercitando pressioni sulle istituzioni affinché venisse riconosciuta una maggiore tutela legale alle società che perseguono sia fini economici che non. Da queste pressioni

⁴⁸ Co-founder di Nativa

⁴⁹ Fonte: Barbuio C., *Comunicare sostenibilità e responsabilità: il ruolo delle Società Benefit*, 2017

⁵⁰ Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

sono infatti nate le Benefit Corporation e le Società Benefit, le quali sono invece in grado di vincolare la proprietà ed il management a perseguire gli obiettivi di impatto positivo nel lungo termine e di tutelare gli amministratori. Se perciò le B Corp hanno come mission, la creazione di effetti benefici e sono in grado di testimoniare ed assicurare, attraverso la Certificazione, che questi sono stati realizzati, senza però dire nulla circa il perseguimento degli stessi in futuro, le Società Benefit adottano invece una prospettiva temporale di più ampio respiro, garantendo che l'impegno preso nei confronti di tutti gli stakeholder dell'azienda, venga mantenuto con il passare del tempo, proteggendo la mission aziendale anche nel lungo periodo. Infine, tra i due modelli vi è una differenza a livello di oneri: la Certificazione, come già specificato, prevede una tariffa annuale, mentre diventare Società Benefit comporta solo i costi necessari alle modifiche statutarie.

La tabella sottostante riassume le principali differenze tra B Corp Certificate e Società Benefit:

<i>Requisito</i>	B Corp®	Società Benefit
<i>Accountability</i>	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate
<i>Trasparenza</i>	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp certificate
<i>Performance</i>	Le performance sono verificate e certificate da B Lab, attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance ≥ 80 punti	Auto-dichiarata

<i>Verifiche Permanenti</i>	Deve rinnovare la certificazione ogni 3 anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
<i>Assistenza e uso del Brand "B Corp®"</i>	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo "Certified B Corp®" sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile utilizzare il Brand "Certified B Corp®"
<i>A chi si rivolge</i>	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l'Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
<i>Oneri</i>	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione del BIA	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito (USA) www.benefitcorp.net e in Italia sul sito www.societabenefit.net

51

⁵¹ Rielaborazione propria – Fonte: <https://bcorporation.net/> ; <https://www.societabenefit.net/>

2.4.1 Le B Corp® Italiane

Nel 2006, quando Andrew Kassoy, Bart Houlahan e Jay Coen Gilbert, imprenditori americani, decisero di fondare B Lab, avevano l'obiettivo di diffondere un nuovo paradigma di business in cui il profitto costituisse una forza in grado di rigenerare la società e l'ambiente. Dopo 15 anni sono oltre 4000 le aziende che, grazie alla certificazione B Corp, dimostrano l'effettiva applicabilità di questo modello di business: Patagonia, Etsy, AltSchool, Ben&Jerry's, sono solo alcune delle aziende presenti in 77 paesi, che impiegano mezzo milione di lavoratori in 153 industrie, e che hanno scelto di integrare i valori dell'interdipendenza, della trasparenza e della sostenibilità all'interno del proprio DNA. In questo scenario l'Italia rappresenta un vero e proprio precursore, dove la certificazione B Corp si combina anche con la forma giuridica "Società Benefit", introdotta nel 2016 e che permette alle imprese di proteggere la propria missione di creazione di beneficio condiviso anche nel lungo termine.



52

L'Italia sta facendo la differenza. Le imprese che cercano di lasciare un impatto positivo sulla comunità e sull'ambiente sono in crescita costante. Il Tessuto imprenditoriale italiano, fatto di aziende medio piccole, molte volte a conduzione familiare, è naturalmente attento alle tematiche sociali. Queste aziende nascono già con legami molto profondi con il territorio, e il successo delle Benefit Corporation nel nostro Paese deriva proprio da questo. Nonostante ciò, vi è una notizia infelice, in quanto non tutte le regioni italiane sono allineate allo stesso modo sul fronte sostenibile. La *Valle D'Aosta*, il *Friuli-Venezia Giulia*, l'*Umbria*, l'*Abruzzo*, il *Molise*, la *Basilicata*, la *Calabria* e la *Sardegna*, ad esempio,

⁵² Fonte: The B Book – Il grande libro delle B Corp Italiane

registrano un'assenza totale di B Corp. Il Nord vanta numericamente la maggioranza di B Corp in questo momento. Spicca la **Lombardia**, dove sono nate le prime B Corp.

Le B Corp italiane per area geografica

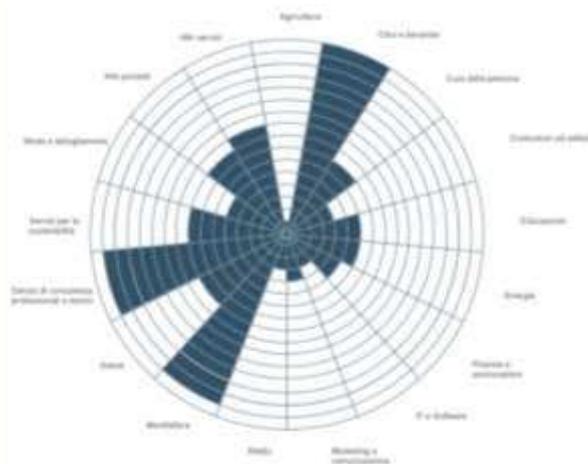


53

Ma i numeri stanno crescendo velocemente in tutta Italia, con aziende di eccellenza in diversi settori, come: *Natura & Benessere* in Puglia, che ha fatto di Martano la città dell'Aloe Vera o *Damiano*, Società Benefit e B Corp in Sicilia.

Il maggior numero di B Corp è nello **street food**; a seguire le aziende di servizi. Importante è anche il numero delle imprese che si occupano di salute, cosmesi e cura della persona. Seguono le aziende di servizi di consulenza, finanziari, energetici e una parte importante di education e building.

Le B Corp italiane per settore



54

⁵³ Fonte: The B Book – Il grande libro delle B Corp Italiane

⁵⁴ Fonte: The B Book – Il grande libro delle B Corp Italiane

Le aziende certificate B Corp sono più di un centinaio in Italia, oltre 400 in Europa e oltre 3000 in tutto il mondo. Tra questi imprenditori esiste un network di relazioni: eventi, piattaforme e strumenti online e offline. E' abbastanza ovvio infatti, che un imprenditore responsabile, prediliga fornitori responsabili, e quindi preferisca avvalersi di collaboratori con certificazione B Corp. Cercare aziende allineate, che si impegnano per migliorare le proprie performance sociali e ambientali, è abbastanza automatico e rafforza il network. Tali imprese fanno inoltre nascere nuovi progetti, prodotti e sviluppano nuove idee. Tutto ciò rende lampante quanto sia importante lo sviluppo continuo di nuove B Corp e Società Benefit.

CAPITOLO III

Caso di Studio: B Corp e Società Benefit Italiane

3.1 Interviste semi-strutturate: metodologia e obiettivi della ricerca

Nella presente ricerca si è proposta la realizzazione di uno studio qualitativo, tramite interviste semi-strutturate, che hanno permesso di individuare esperienze significative, conseguendo una notevole profondità di analisi. Per effettuare tale ricerca si è preso in considerazione aziende certificate come B Corp e Società Benefit, nel territorio italiano; evidenziando le caratteristiche e le peculiarità delle società prese in esame, al fine di poter conoscere e comprendere a pieno il fenomeno B Corp.

L'ambito qualitativo di ricerca⁵⁵ si caratterizza per una forte attenzione all'aspetto dell'unicità, dell'esperienza e della peculiarità del soggetto, che rende necessaria la sua partecipazione all'indagine. La metodologia qualitativa, considera però anche l'aspetto della misurazione, poiché quest'ultima non coincide con la concezione di numero di sé, né con l'unità di misura, bensì come uno strumento di analisi e approfondimento. Non bisogna credere che la sola conoscenza valida sia quella basata sui numeri: andare in profondità non è sempre possibile con le sole statistiche, in particolare se si vogliono analizzare i fattori e le relazioni tra i fattori, di un determinato fenomeno sociale. La ricerca qualitativa si presta a essere applicata a situazione micro-relazionali, reali, quindi osservabili, e affrontabili soltanto da vicino.

Il tipo di intervista propria della ricerca qualitativa può essere definita come: una conversazione con uno scopo (Berg, 2007). Lo scopo, di tale particolare forma di conversazione, consiste nella raccolta di informazioni. L'intervista rappresenta un ottimo strumento per accedere alle percezioni e alle opinioni degli individui, per comprendere le modalità con cui vengono definite le situazioni e per indagare i modi con cui gli attori costituiscono la realtà che li circonda. Tale metodo di ricerca, rivolta a soggetti selezionati secondo un piano di rilevazione, è guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema di interrogazioni più o meno flessibile e standardizzato, in base alla tipologia di intervista

⁵⁵ *Metodologia e Fonti della Ricerca Qualitativa*, Università Carlo Cattaneo – LIUC, Dispensa a cura di: Emanuela Foglia e Anna Vanzago

adottata. Nello specifico, per questa analisi, è stata utilizzata **un'intervista semi-strutturata**, ovvero un'intervista condotta attraverso una traccia, che riporta un elenco di argomenti e questioni da discutere, talvolta senza un ordine prestabilito. La traccia di intervista costituisce, in generale, il “perimetro” che delimita i contenuti che devono essere trattati nel corso dell'intervista (Corbetta, 1999). E' all'interno di tali limiti che l'intervistatore decide gli argomenti da trattare, la sequenza con cui discuterli e le modalità di formulazione delle domande. L'intervistatore è libero di approfondire questioni che si sviluppano nel corso dell'intervista e che ritiene importanti ai fini della comprensione del vissuto del soggetto esaminato e di chiedere eventuali chiarimenti (Fielding, Thomas, 2008).

I soggetti intervistati sono i responsabili delle aziende prese in esame, i quali hanno permesso, attraverso le loro esperienze e percezioni personali, di chiarire il fenomeno analizzato e la loro posizione sul tema della sostenibilità.

La ricerca si è sviluppata attorno a tematiche ben precise, comuni ad ogni intervista, ma allo stesso tempo, con importanti differenze, poiché è stato deciso di creare domande personalizzate in base alle caratteristiche delle aziende stesse, in modo da evidenziare le peculiarità del business, la vision e la mission delle società. Le domande che sono state quindi poste, seguono una linea comune, ma ogni azienda ha potuto mostrare i propri punti di forza ed obiettivi, in linea con le caratteristiche del proprio Benefit Report.

Inoltre è necessario sottolineare che, al fine di mostrare un paragone ed un argomento di riflessione, non tutte le aziende analizzate sono B Corp, due aziende infatti sono soltanto Società Benefit. Questa scelta è stata voluta, per capire il motivo che ha spinto tali aziende ad adottare la suddetta forma giuridica, senza essere però certificate come B Corp.

L'obiettivo della ricerca non è quindi quello di mostrare le similitudini tra le aziende che hanno abbracciato lo stesso percorso e ideale, ma analizzare le differenze che emergono da imprese che, se pur integrate in un unico movimento, mantengono una propria identità, focalizzando la propria sostenibilità su aspetti che ritengono più importanti, per l'azienda stessa e per i propri clienti.

Come emerso nel capitolo precedente, in Italia ci sono circa 120 B Corp e quasi 1000 Società Benefit, il campione analizzato è sicuramente ridotto rispetto al vasto numero di aziende, ma le ricerche qualitative possono comunque generare prospettive e scoperte importanti ed interessanti, nonostante il gruppo preso a campione sia limitato.

Le aziende intervistate sono sette in totale: cinque B Corp e Società Benefit e due, soltanto Società Benefit. Per motivi logistici e soprattutto a causa delle restrizioni imposte dal Covid-19, le interviste non sono state svolte di persona, ma tramite videochiamate.

Di seguito in tabella sono riportate le aziende prese in esame, i responsabili che hanno collaborato alla realizzazione della ricerca, con la loro testimonianza diretta e le date nelle quali sono avvenute le interviste.

B CORP E SOCIETA' BENEFIT	INTERVISTATO	DATA INTERVISTA
<i>Nativa S.r.l</i>	<i>Letizia Rigazzi, Evolution Guide & Activism Champion</i>	5/10/2021
<i>Damiano S.p.A</i>	<i>Gaetano Visalli, Chief Financial Officer (CFO)</i>	5/10/2021
<i>Arkage S.r.l</i>	<i>Matteo Maria Ambrogi, Chief Innovation Officer</i>	19/10/2021
<i>D – Orbit S.p.A</i>	<i>Matteo Trotti, Quality and Impact Manager</i>	25/10/2021
<i>Diasen S.r.l</i>	<i>Gian Pietro Simonetti, Responsabile HR&Marketing</i>	29/10/2021
SOCIETA' BENEFIT	INTERVISTATO	DATA INTERVISTA
<i>Ecozema S.r.l Società Benefit</i>	<i>Demetra Verde, Responsabile Gestione Sistemi Integrati</i>	12/10/2021
<i>Idee Green S.r.l Società Benefit</i>	<i>Matteo di Felice, Managing Director</i>	12/10/2021

56

⁵⁶ Tabella: aziende, soggetto intervistato e data dall'intervista – Fonte: elaborazione propria

3.1.1 Nativa S.r.l



57

Nativa trasforma i business esistenti e ne crea di nuovi, incorporando la sostenibilità ambientale e sociale nel loro DNA. Accelerano i processi di evoluzione del business affinché questo diventi una forza di rigenerazione delle persone, delle società e della biosfera. Esiste per raggiungere un sogno, quello di fare dell'Italia un riferimento nel mondo sulle tematiche di innovazione sostenibile.

«Nativa è stata fondata da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, ma è stata “contestualizzata” a livello di fondazione nel 2023, – dice **Letizia Rigazzi**, Evolution Guide & Activism Champion della Società – quindi è stata pensata e progettata in un’ottica futura. E’ sempre stata un’azienda che voleva creare un impatto positivo e restituire più valore di quanto effettivamente ne prendesse dall’ambiente e dalla società. I co-funder hanno avuto la “fortuna” di leggere l’articolo dell’*Harvard Business Review*⁵⁸: The For-Benefit Enterprise, il quale trattava l’argomento delle B Corp e affermava: “sta emergendo un quarto settore dell’economia, con il potere di trasformare il corso del capitalismo”⁵⁹ e la domanda implicita a quel momento è stata: “Perché non ci siamo ancora misurati?”. Nativa allora si è immediatamente valutata con il B Impact Assessment e si è certificata come B Corp. Diventando la prima B Corp Italiana.» La società è stata fondata nel 2012 con uno statuto formulato secondo le specifiche delle Benefit Corporation, quando ancora queste non esistevano in Italia. La camera di commercio di Milano ha però bocciato lo statuto per 4 volte consecutive, perché non era possibile al tempo, avere una finalità oltre il profitto. Nativa era però intenzionata ad aggiungere altri impatti da perseguire e ha così deciso di fare dell’Italia il primo paese che riconoscesse le Società Benefit. «Ci siamo battuti affinché il nostro statuto, redatto già seguendo le disposizioni delle Benefit Corporation, fosse riconosciuto alla Camera di Commercio. Tradizionalmente gli statuti dovevano

⁵⁷ Fonte: <https://nativalab.com/>

⁵⁸ Harvard Business Review (HBR) è una rivista di gestione generale, pubblicata da Harvard Business Publishing, una consociata interamente controllata dall’Università di Harvard. HBR viene pubblicato sei volte l’anno e ha sede a Brighton, Massachusetts

⁵⁹ Heerad Sabeti

esplicitare come unico fine: quello di distribuire i dividendi agli azionisti. In realtà le società benefit vanno ad inserire degli scopi di impatto, nell'oggetto dello statuto di una singola azienda. » Nel 2013 è diventata la prima B Corp certificata in Europa. E dal 2016, con l'introduzione della legge sulle Società Benefit ha adottato questo status.

Nativa è co-founder della Regenerative Society Foundation; **country Partner per l'Italia di B Lab**, la non profit che promuove le B Corp in tutto il mondo; ramo italiano di The Natural Step, non profit internazionale; cocreatrice, nel 2020, della campagna nazionale #UnlockTheChange per la promozione in tutto il Paese di un business sostenibile e trasparente.



60

Intervista a **Letizia Rigazzi**, *Evolution Guide & Activism Champion* presso **Nativa**

Le domande all'interno del sistema di valutazione: B Impact Assessment, sono numerose, alcune hanno una difficoltà inferiore, altre invece richiedono una vocazione sostenibile molto specifica e complessa. E' stato quindi difficile diventare la prima B Corp Italiana?

« C'è un elemento dell'Assessment: la sua versatilità, ovvero, che lo strumento si va a configurare sulla base della realtà che si misura. Ci sono una serie di domande chiamate "Gate in Questions", che sono le prime domande a cui viene chiesto di rispondere. Queste sono successive ad un primo screening che viene fatto al momento della registrazione, in cui si inserisce: il mercato, la tipologia di azienda, tipologia di prodotto o servizio offerto, e settore di operatività, che già crea una pre-configurazione. Poi vi è un set di domande aggiuntive, che va ancora una volta a filtrare e configurare l'Assessment nel modo più

⁶⁰ Overall B Impact Score – Impact Area Scores – Fonte: <https://bcorporation.net/>

corretto possibile. Ci sono dalle 200 alle 250 domande ed alcune hanno una verticalità molto complessa. Per noi non è stato così impegnativo misurarsi tramite il B Impact Assessment, perché Nativa aveva già questa impostazione, ma per le aziende che si misurano per la prima volta questo richiede tempo, vanno coinvolte più funzioni, è quindi un processo che non è immediato. Ha però un grandissimo valore perché oltre a dare una fotografia della misura attuale, quindi l'azienda comprende gli impatti che ha sulle cinque dimensioni dell'Assessment, cosa che con altre certificazioni non succede, perché si concentra soltanto su una dimensione (o l'ambiente, o la società...), ti suggerisce delle opzioni di miglioramento. Quindi nonostante effettivamente ci sia una complessità, questa viene poi messa da parte, dato questo supporto al miglioramento che lo strumento va a dare alle aziende e poi soprattutto per le realtà più piccole, si configura anche in modo più semplice.»

Perché l'Italia è stata la prima in Europa a dare la possibilità di essere Società Benefit? Perché secondo lei la legislazione italiana ha capito che per le imprese era importante dar vita a questo cambiamento e allargare il proprio scopo di business?

« Secondo me è un tema di evoluzione, nel senso che, il corso del Capitalismo ha avuto un'inversione, magari non è stata chiara subito a tutti, ma oggi nel 2021 è chiarissima la necessità di questo cambiamento. Quindi nel 2016 quando è passata la legge sulle Società Benefit è stato un momento di grande significatività. Le Società Benefit sono diventate più di 1000 proprio negli ultimi anni, quindi c'è stata anche un'accelerazione progressiva. Questo è stato un cambiamento che poi è germogliato successivamente, lo stesso è avvenuto con le B Corp. Proprio perché è come se stessimo convogliando tutto all'interno di un unico punto, quindi le aziende comprendono che hanno realmente la necessità di adottare un cambiamento, che sia autentico, basato su delle misure, che tenga in considerazione tutti gli stakeholder, e permetta di uscire dalle precedenti dinamiche di "greenwashing". La legge è stata fondamentale per dare un impianto e una tutela a queste mission nel lungo termine, poiché una volta che lo statuto viene cambiato, questo da una direzione al management e agli azionisti che devono essere consapevoli della vocazione dell'azienda. Quindi diciamo che il contesto ha favorito molto questo cambiamento, ovviamente 5 anni fa le cose erano estremamente diverse, rispetto ad oggi, però per chi già si muoveva in questo ambiente, ora riconosce che erano già in moto delle dinamiche di

cambiamento che adesso stanno adottando sempre più realtà. Anche se c'è ancora tantissimo da fare. »

Analizzando lo sviluppo delle B Corp nel territorio italiano, ho notato che ci sono diverse regioni come: Umbria, Abruzzo, Molise, Calabria, Sardegna... che registrano una totale assenza di B Corp. Perché? Stanno cambiando le cose? Ci sono tra queste regioni aziende che stanno iniziando un percorso per diventare B Corp?

« Possiamo notare che in tutto il mondo questo modello si sta diffondendo sempre di più, ma ovviamente ci sono aziende che sono più consapevoli e ci si avvicinano a queste tematiche anche per una vocazione. In Italia infatti, ci sono tante aziende che nascono in ambito familiare, che si consolidano e quindi magari alcune hanno già questa sensibilità e attenzione all'ambiente, altre devono essere accompagnate. Non abbiamo fatto delle analisi approfondite a livello di distribuzione geografica delle B Corp, ma sappiamo che ci sono alcune regioni che sono un po' più distanti. Le motivazioni possono essere davvero tante: le aziende non sono pronte, non conoscono B Corp (il che è molto probabile), oppure è un investimento eccessivo per realtà più piccole. Le variabili possono essere diverse, per noi l'obiettivo è che più aziende possibili ci conoscano, anche senza diventare B Corp, ma che ne utilizzino gli strumenti per poter migliorare. Ad oggi ci sono più di 4000 B Corp certificate, ma le aziende che utilizzano l'Assessment sono più di 150 mila, ciò significa che utilizzano lo strumento anche senza essere certificate. Il nostro obiettivo è quello di promuovere questo movimento. Per questo organizziamo campagne come: #Unlockthechange, proprio per sensibilizzare le aziende che non sono ancora su questo percorso e i consumatori, cercando di uscire dall'ecosistema azienda e coinvolgere la comunità.»

Così come succede per la distribuzione geografica, anche per quando riguarda i settori coinvolti possiamo notare che c'è un maggior numero di aziende B Corp nel settore alimentare (food and beverage). Perché secondo lei? C'è una maggiore attenzione da parte del cliente riguardo gli alimenti che consuma, oppure sono le aziende stesse che “tutelano maggiormente” il consumatore?

« Secondo me le spinte ci sono da entrambi i lati, sia i consumatori che stanno diventando sempre più “demanding”, sia le aziende, che magari per il tipo di filiera e struttura,

riescono ad avvicinarsi in un modo più semplice alla certificazione; non perché sia più facile per loro, ma magari una realtà più centralizzata (come Danone) riesce a gestire il processo in un modo più “liscio”. Nonostante questo i settori coinvolti, sono tantissimi, dal farmaceutico, al finance, al fashion, il settore forse più difficile. Infatti le B Corp nel settore fashion sono realtà molto piccole, perché c’è una filiera molto complessa da gestire, ma è un qualcosa di pervasivo in tutti i settori. Forse il food è in contatto così diretto con i consumatori che effettivamente, riuscire a veicolare il messaggio è un valore aggiunto, anche se non tutte le aziende nel settore alimentare che sono già B Corp hanno aggiunto il logo sulle confezioni.»

Qual è lo scopo di Nativa? Vi occupate “soltanto” di collaborare con le aziende durante il percorso di misurazione e verifica del B Impact Assessment?

« Essendo stati la prima B Corp e Società Benefit in Europa, spesso siamo associati al lavoro unicamente su B Corp, in realtà non è così. Noi utilizziamo gli strumenti delle B Corp, ma di base vogliamo attivare dei progetti di trasformazione all’interno delle aziende che tendano verso la rigenerazione e quindi la componente di innovatività è fondamentale. Lavoriamo soprattutto a livello progettazione e design, cerchiamo quindi di non mitigare il problema alla fine, ma arrivare all’origine del processo. Per fare questo, attiviamo con i singoli dipartimenti delle aziende progetti verticali: sul singolo prodotto, sulla supply chain, sulla company culture, sulla trasformazione in Società Benefit. Quindi B Corp è uno di tutti questi progetti. A livello di “evenues” siamo veramente molto variegati, per noi lo strumento del BIA è estremamente valido perché permette di avere una fotografia dell’impatto. Da lì capiamo insieme all’azienda quali sono le direzioni strategiche sulle quali evolvere, e noi appunto andiamo a supportarla. Abbiamo anche un team di architecture, dedicati solo al green building e quindi ci sono anche attività di questo tipo. Facciamo: S-LCA⁶¹, Carbon Neutrality⁶²... Quindi B Corp è uno strumento con il quale noi ci avviciniamo ai “legacy leader”, le aziende che vogliono essere leader, ma non leader nel senso canonico del termine, cioè avere potere, ma lasciare una legacy. Facciamo quindi

⁶¹ **Social Life Cycle Assessment (S-LCA)**: la Valutazione Sociale del Ciclo di Vita è una tecnica di valutazione dell’impatto sociale – o potenziale impatto – che mira a valutare gli aspetti sociali e socio-economici di prodotti e i loro impatti positivi e negativi lungo l’intero Ciclo di Vita. L’analisi S-LCA si differenzia dalle altre valutazioni d’impatto sociale perché si focalizza solo su un prodotto o servizio, e il suo scopo è quello di valutarlo durante tutto il suo Ciclo di Vita.

⁶² Le **emissioni zero** (o neutralità carbonica) consistono nel raggiungimento di un equilibrio tra le emissioni e l’assorbimento di carbonio.

una scelta rispetto alle aziende con cui collaboriamo, perché è importante che l'impegno sia autentico. Questo perché ovviamente "andando un po' di moda" questo tema, le parole "green", "sustainability", sono un po' inflazionate, se poi scavi realmente nell'azienda non trovi ciò che affermano, quindi per noi è anche importante questa componente.»

Le aziende che vogliono diventare B Corp devono comunque avvalersi di una consulenza, oppure ci sono anche aziende che seguono il processo autonomamente?

« Ci sono anche aziende che seguono il processo autonomamente. Noi abbiamo dieci anni di esperienza nell'accompagnare le aziende nel processo di certificazione, anche se noi come Nativa non certifichiamo niente, è poi l'ente B Lab che segue il processo di verifica e certifica le aziende che hanno sostenuto un punteggio almeno pari agli 80 punti. Noi riusciamo a fare in modo che le risposte delle aziende siano: curate, verosimili, corrette e supportate da evidenze. Quello che può succedere nel completare in autonomia l'Assessment, non in tutti i casi, però può succedere, di essere "un po' troppo gentili con se stessi", e spesso quando le aziende arrivano al momento della verifica, i punti reali sono inferiori rispetto a quelli stabiliti. Noi come Nativa cerchiamo di far arrivare le aziende alla valutazione con il punteggio più solido possibile e quindi il nostro è un supporto che da un valore aggiunto. Ci sono aziende che hanno lavorato in autonomia come: 24 bottles e Treedom, per citarne alcune.»

Le aziende oggi possono esimersi dall'essere sostenibili? Cosa vede Nativa per il futuro, delle B Corp, delle Società Benefit e di Nativa stessa?

« Quello che ci immaginiamo per il futuro è che: nessuna azienda non sia più non Benefit. Quindi che ogni azienda debba necessariamente avere questa nuova struttura legale e non essere necessariamente certificata B Corp, ma che utilizzi gli strumenti per misurarsi. Essere rigenerativi come azienda è molto complesso, ci sono grandi sfide, che prevedranno proprio dei ripensamenti veramente enormi per le imprese. Questa è la sfida che vediamo, ma anche una grande opportunità da cogliere molto seriamente, perché per noi questo è fondamentale. Bisogna avere anche un po' di coraggio: il cambiamento a volte è positivo, altre volte è negativo, è comunque un qualcosa che richiede energia e uno sforzo. E oggi ci viene richiesto un cambiamento molto profondo anche a livello di coscienze.»

3.1.2 Damiano S.p.A



Fondata nel 1964, in un territorio vocato alla produzione delle nocciole, Damiano S.p.A ha introdotto nel 1976 la sua prima produzione biologica, per poi convertirsi completamente a questo ambito nel 2000. Un'azienda di trasformazione industriale dei prodotti della terra, che all'arrivo della quarta generazione al comando, ha iniziato a investire sulla terra, arrivando a curare direttamente circa mille ettari. Producendo diversi prodotti, tra cui pistacchi, pinoli, anacardi e noci brasiliane: tutti in comodi sacchetti e alcuni trasformati in creme spalmabili dalla consistenza naturale e cremosa.



Intervista a **Gaetano Visalli**, *Chief Financial Officer (CFO)* in **Damiano S.p.A**

Damiano nasce nel 1964, quando il tema della sostenibilità ambientale e sociale non era così dibattuto, come lo è oggi. Voi siete però sempre stati un'azienda biologica. Vorrei quindi chiederle: secondo lei un'azienda che lavora nel settore alimentare deve essere maggiormente attenta al tema della sostenibilità? I consumatori sono più critici nei confronti degli alimenti, piuttosto che di un capo di abbigliamento?

⁶³ Fonte: <https://www.damianorganic.it/>

⁶⁴ Fonte: <https://bcorporation.net/>

« Il tema della sostenibilità in senso stretto, a mio avviso, dovrebbe essere uguale in tutti i comparti, perché non è un tema che è differenziabile per settore. Diciamo però che, l'azienda agroalimentare dovrebbe essere più attenta alla trasparenza della comunicazione. Talvolta infatti possiamo leggere sulle confezioni di prodotti alimentari etichette che non sono assolutamente trasparenti e non sono in linea talvolta neanche con le leggi. Quindi sarebbe necessaria una sempre maggiore trasparenza per l'industria alimentare, per rendere il consumatore sempre più edotto su “cosa mangia”. La sostenibilità quindi in senso lato, è un concetto generale, che dovrebbe riguardare tutti noi, voi giovani in modo particolare; sull'industria alimentare, se la guardiamo come “trasparenza all'informazione e alla conoscenza” assume una valenza ancora più importante. Il nostro comparto è un settore dove c'è una maggiore sensibilità anche da parte della clientela, che ti chiede sempre maggiori certificazioni. Noi abbiamo infatti diversi riconoscimenti, oltre a quella di B Corp: certificazione come operatore biologico, certificati come IFS⁶⁵ (International Featured Standards), il BRC⁶⁶ (British Retail Consortium) a livelli più altri possibili, Kosher⁶⁷, Vegan... »

Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation? E Quali motivi vi hanno spinto a diventare B Corp?

« Abbiamo avuto coscienza di stampa del movimento B Corp. E siccome molti degli obblighi che prevedeva lo status di B Corp, erano già presenti all'interno della nostra azienda, senza averle però strutturate sotto forma procedurale, è venuto quasi automatico certificaci. Posso infatti affermare che per diventare B Corp non abbiamo dovuto effettuare cambiamenti, ma semplicemente strutturare quello che facevamo già, abbiamo soltanto implementato qualcosa in più, ma niente di particolarmente invasivo, anche sotto il profilo degli investimenti o dell'organizzazione. Perché essendo appunto un'azienda che opera nel comparto bio avevamo già numerosi obblighi e imposizioni che ci hanno avvicinato indirettamente già da tempo ad una visione B Corp. Inoltre noi, nel nostro piccolo, avevamo già: eliminato la plastica dagli uffici, quindi siamo stati tra i primi a distribuire ai

⁶⁵ **International Food Standard** (IFS) è uno standard internazionale per la valutazione della conformità dei prodotti e dei processi in relazione alla sicurezza e alla qualità degli alimenti.

⁶⁶ **British Retail Consortium** (BRC) è una certificazione che si prefigge come obiettivo la standardizzazione dell'ambiente di lavoro fissando inoltre i **controlli da effettuare sul prodotto e sul processo**, con lo scopo di produrre delle buone norme di lavorazione ed un sistema di gestione efficiente.

⁶⁷ **Kosher** è l'insieme delle regole religiose che dominano la nutrizione del popolo ebraico osservante.

dipendenti delle borracce e c'è un erogatore di acqua dove tutti si possono approvvigionare; anche i bicchierini delle macchinette del caffè sono in carta riciclabile; abbiamo in tutti gli uffici rilevatori di presenza per le luci e per l'impianto di condizionamento; coibentazione termica con pannelli in sughero; impianto fotovoltaico dal 2013... tutte piccole accortezze che avevamo e abbiamo sviluppato prima e durante il percorso per diventare B Corp. Inoltre l'energia elettrica che prendiamo dall'esterno, perché ovviamente non possiamo lavorare soltanto con quello che produciamo, la paghiamo un po' di più, perché abbiamo un carrier che ci deve garantire, con un certificato (Certificazione Bianca), che l'energia che ci dà è tutta energia da fonte rinnovabile. Quindi il 100% di energia elettrica che utilizziamo è comunque energia elettrica rinnovabile, vuoi perché autoprodotta, vuoi perché acquistata.»

Avete collaborato con Nativa per diventare B Corp, oppure avete seguito il processo di valutazione autonomamente?

«Abbiamo collaborato con Nativa, ma in maniera informale, perché tutte le tematiche del B Impact Assessment le abbiamo curate internamente, in modo particolare le ho curate io, coinvolgendo le varie funzioni, sia nella prima certificazione, che nella ricertificazione. Infatti noi abbiamo una certificazione iniziale a fine 2016 e una ricertificazione nel 2020. Adesso in azienda stiamo cercando di ristrutturare ancor meglio il tema della sostenibilità, con dei progetti di più ampia veduta, condivisi anche con le nuove linee. In quanto l'azienda ha subito una modifica, un'operazione straordinaria sul capitale nella seconda metà del 2019, con l'ingresso di un fondo e quindi ci stiamo strutturando in modo un po' diverso dall'azienda ad estrazione familiare che era Damiano.»

Operate in mercati molto esigenti, come: Germania, Francia e USA, dove sono nate le prime B Corp, avete notato un aumento delle richieste da questi mercati da quando siete diventati una B Corp?

« Inizialmente molti non sapevano neanche di che cosa si parlasse. Negli ultimi due o tre anni, è diventata un po' anche una moda, infatti dobbiamo guardarci molto dal cosiddetto "greenwashing". Oltre alla moda però ci sono anche aziende che ritengono il tema sostenibile fondamentale e allo stesso tempo i clienti. E' diventata quindi oggi una cosa indispensabile. Sta diventando ormai non soltanto un aspetto qualificante, ma un aspetto

“mandatorio”, per poter essere competitivi sul mercato. Spesso però le aziende, se pur sostenibili, che quindi scelgono di collaborare e acquistare da altre aziende sostenibili, hanno come fattore discriminante il prezzo. Se si vuole però la sostenibilità, si deve considerare un costo maggiore per i prodotti, in quanto ci sono maggiori costi a monte per la catena di produzione.»

Per quanto riguarda la regolamentazione giuridica, oltre ad essere una B Corp, siete anche una Società Benefit? Se sì, perché avete deciso di diventarlo?

« Noi siamo B Corp e Società Benefit. Perché quando ti certifichi B Corp, con l’Ente B Lab, sei obbligato a diventare Società Benefit entro 24 mesi dalla certificazione, se nel tuo Paese esiste una normativa che prevede questo stato giuridico. Quindi noi ci siamo certificati per la prima volta nel 2016 e siamo diventati Società Benefit nell’ottobre del 2017. Non diamo però particolare rilevanza alla denominazione “Società Benefit”.»

La Certificazione B Corp rappresenta la sostenibilità a 360°, voi avete creato un qualcosa di unico, non soltanto con i vostri prodotti, ma soprattutto per il sostegno delle persone che lavorano con voi. Oltre 10 anni fa avete creato una Fondazione che aiuta e copre le spese dei dipendenti in situazione di emergenza, ne può parlare?

« La famiglia Damiano ha creato una fondazione, che dava un supporto ai dipendenti. La Fondazione non elargisce materialmente denaro, ma va a coprire le spese quando situazioni urgenti devono essere affrontate. Quando il dipendente ha bisogno di ristrutturare casa o vuole comprarla, oppure se c’è bisogno di un sostegno finanziario quando un figlio si iscrive all’università, oppure se ha bisogno di aiuto con le spese sanitarie. Il lavoratore si può rivolgere alla Fondazione e trovare insieme la soluzione migliore, scegliendo poi quando restituire il denaro che la Fondazione ha anticipato al suo posto, senza vincoli di somma né di interessi. Quindi l’azienda fa delle erogazioni liberali alla fondazione e poi la fondazione stessa li impiega in questi termini. Questo progetto è nato più di 10 anni fa, molto prima che si avviasse il processo di certificazione e molto prima di venire a conoscenza delle B Corp.»

Qual era il vostro punteggio nella prima certificazione? E' cambiato con la ricertificazione?

« Il nostro punteggio attuale è di 104.6, mentre il punteggio della prima certificazione era più alto: 106. Questo perché nel triennio gli elementi di valutazione sono stati resi più stringenti e quindi in qualcosa siamo calati. Inoltre, abbiamo avuto l'ingresso del fondo, e uno degli elementi che da punteggio è il fatto che la proprietà sia esclusivamente locale, e non lo era più. Quindi ci sono stati una serie di elementi che hanno fatto perdere punti e magari altri nei quali invece abbiamo aumentato qualcosa.»

Quali sono le caratteristiche del vostro Benefit Report?

« Noi essenzialmente enucleiamo i principi cardine, successivamente determiniamo alcuni "goal" specifici, che ci prefiggiamo di raggiungere e specificiamo se sono stati raggiunti o meno, e quali sono gli obiettivi per l'esercizio successivo. Gli obiettivi sono di: risparmio energetico, idrico, di produzione di rifiuti; obiettivi di carattere qualitativo: come stimolare la crescita delle B Corp e la conoscenza delle stesse, quindi anche attraverso le interviste rilasciate ad esempio per le tesi di laurea, conferenze all'università, incontri con le scuole, gli eventi che vengono organizzati sul territorio locale. Abbiamo una serie di obiettivi che vengono prefissati, spieghiamo se li abbiamo raggiunti oppure no, e perché.»

Consiglierebbe ad un'azienda di iniziare un processo di misurazione con il fine di diventare B Corp, oppure secondo lei questo è un processo al quale si deve arrivare dopo un lungo periodo di consapevolezza?

« Il percorso ideale sarebbe quello di acquisire consapevolezza e solo dopo, avviare il processo di certificazione. Però ci vuole molto tempo, quindi non è semplice. Se invece ci sono delle esigenze, per cui questo pressing della sostenibilità ti costringe in qualche modo, allora lo devi fare per forza. Questo sta accadendo un po', e potrebbe svilire e mortificare in qualche modo questo movimento. E' un tema anche discusso all'interno del movimento delle B Corp, che stanno cercando di prendere le distanze dalle Società Benefit, almeno in Italia. Perché per essere Società Benefit, non occorre avere il punteggio necessario (80 punti) per essere eleggibile di certificazione con il B Impact Assessment, basta recarsi dal notaio, cambiare lo statuto, pubblicare una volta l'anno il piano di impatto

e trovare un elemento di misurazione esterno. Allora io potrei utilizzare il BIA per fare la mia valutazione, ma non raggiungere il punteggio di 80, ma ad esempio di 50, io ho ottemperato ai dettami della legge italiana, ma non è certificato, è un auto-valutazione non verificata da B Lab. In questo modo ottengo lo status di Società Benefit, pur non essendo certificato come B Corp. E' tutto legittimo, però se viene fatto soltanto per moda, o perché è obbligatorio, o ci sono tematiche di sostenibilità che i miei clienti mi impongono, in questo modo svilisco il movimento. Ecco perché, chi è certificato B Corp, con B Lab, sta discutendo per trovare elementi di differenziazione; se prima la certificazione B Corp, vedeva questa obbligatorietà di diventare SB quasi come un completamento di un percorso, adesso che il tema sta diventando massifico, ci sono molti esempi di greenwashing.»

3.1.3 Arkage S.r.l



Arkage (Artattack Group) è la prima agenzia di comunicazione a diventare in Italia Società Benefit e B Corp certificata. «Nasciamo come un'agenzia di comunicazione tradizionale, – afferma **Matteo Maria Ambrogi**, Chief Innovation Officer della Società – successivamente ci siamo espansi con un team per la produzione di video ed eventi, con un team dedicato alla consulenza, principalmente sulla customer experience e molti altri, quindi possiamo dire di essere ad oggi un team di circa sessanta persone. Ci definiamo post-digital, in quanto oltre al digitale, torniamo al fisico. Quindi non ci siamo limitati a pensare a cose che potessero essere raccontate soltanto tramite un'esperienza digitale, ma ci piaceva l'idea di creare un ponte nell'esperienza del fisico.»

⁶⁸ Fonte: <https://arkage.it/it>



Intervista a **Matteo Maria Ambrogi**, *Chief Innovation Officer*, presso **Arkage**

Una delle caratteristiche delle campagne pubblicitarie che avete svolto è l’attenzione che riservate ai temi fondamentali per la nostra società. Ad esempio, la campagna che avete gestito per Wycon: No One Excluded. Per voi è fondamentale che le aziende con le quali collaborate abbiano una forte impronta sostenibile? Scegliete di lavorare soltanto con questo tipo di aziende?

« Noi facciamo pubblicità e comunicazione per ogni tipo di attività. Il cliente presenta una necessità di base, poi dall’agenzia parte la campagna di comunicazione. Abbiamo nel nostro codice di condotta, categorie di brand per i quali non lavoriamo: settore del tabacco, settore delle armi, settore del gioco di azzardo... Sono tutti Brand che non trattiamo perché eticamente non fanno bene. Quindi quello che noi selezioniamo non è la gestione della campagna, ma la tipologia di azienda, in particolare le aziende che operano in settori per i quali non operiamo. Non possiamo selezionare solo aziende che hanno un impatto positivo, ma possiamo scegliere di non lavorare con quelle che, per certo, hanno un impatto negativo. Secondo noi “la creatività e la comunicazione possono cambiare il meglio il futuro”, perché muovendo dei messaggi e concetti, è responsabilità di un’agenzia di comunicazione curare un messaggio e costruirlo in modo scientifico. La nostra è una comunicazione strategica che si appoggia su alcuni pilastri fondamentali, come l’abbattimento degli stereotipi: religiosi, culturali, di identità di genere, sessuali... e mira ad essere il più corretta possibile. Noi, come agenzia di comunicazione, immaginiamo di avere la responsabilità di porre attenzione sul messaggio che andiamo a comunicare,

⁶⁹ Fonte: <https://bcorporation.net/>

perché questo può raggiungere migliaia di persone. Quello che esce dal pensiero creativo dell'agenzia è quello che viene recepito da tutte le antenne dei recettori.»

Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation? E perché avete deciso di intraprendere questo percorso e diventare una B Corp?

« Siamo venuti al corrente della Certificazione B Corp nel 2017, quando ho conosciuto il referente di Nativa, Paolo Di Cesare, ad un convegno, WUDRome⁷⁰, a Roma. Il cofondatore di Nativa aveva fatto un discorso interessante sul business rigenerativo, allora ho deciso di chiedere maggiori informazioni sul tema e i valori delle B Corp. L'attitudine della nostra agenzia era già molto B Corp, solo che noi non sapevamo di esserlo, quindi ho portato il messaggio all'interno. Per fortuna siamo una società molto orizzontale, dove parlare con il presidente, con il Board è abbastanza facile e quindi sono riuscito ad innescare il meccanismo e dopo circa 6/8 mesi di lavoro abbiamo ottenuto la certificazione. Stiamo inoltre concludendo la ricertificazione quest'anno e il punteggio dovrebbe essere aumentato.»

Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Avete collaborato con Nativa per diventare B Corp, oppure avete seguito il processo di valutazione autonomamente?

« Abbiamo chiesto la collaborazione Nativa, perché ci siamo relazionati subito facilmente con la società e quindi abbiamo voluto fare il lavoro con loro, anche per iniziare a conoscerci e lavorare insieme successivamente, su altri temi. Infatti noi abbiamo una unit dedicata alla comunicazione di impatto, nata dalla joint venture tra noi e Nativa, che si chiama **Nüborn**: un evolution studio che aiuta le aziende a valorizzare l'impatto positivo delle proprie azioni, con progetti di comunicazione values-based, rivolti a diversi tipi di stakeholder. Al momento stiamo lavorando sulla comunicazione sostenibile di Brand, Società e Compagnie che si stanno muovendo in questo mondo ed hanno bisogno di agenzie che comunichino i messaggi in modo: vero, sano, realistico.»

⁷⁰ **WUDRome** è la conferenza che ogni anno porta a Roma le tematiche di progettazione e human centered design, con il *World Usability Day* (la Giornata Mondiale dell'Usabilità). Nel 2017 la conferenza era dedicata all'inclusione.

Essere sostenibili, nel settore in cui operate, rappresenta un reale vantaggio competitivo e fa la differenza? Secondo lei le grandi aziende che richiedono la vostra agenzia per lo sviluppo delle proprie comunicazioni, sono più propense a scegliervi perché, oltre ad essere un'azienda all'avanguardia, tenete sempre presente nel vostro business i principi di sostenibilità?

« No, perché ancora molti non conoscono B Corp. Purtroppo non siamo ancora un Paese dove le persone riconoscono il marchio B Corp come simbolo di qualità e di bene comune e quindi scelgono un determinato servizio o prodotto perché ha quella certificazione.»

Qual è la sua opinione riguardo alle Società Benefit e alle aziende B Corp? Perché le B Corp vengono considerate aziende sul futuro? Hanno un reale impatto sulla società e sul mondo?

« Qualche anno fa è nato un documento: il Corporate Social Responsibility, che si configura come una forma di “cittadinanza” che le imprese possono esprimere provando a: ridurre i processi di inquinamento, partecipare a programmi educativi o sociali, attuare azioni per restituire alla società, se pur in forma diversa, quelle risorse che sono state sfruttate per portare avanti l'attività...Quindi ad esempio, io posso essere anche Philip Morris, magnate nel settore del tabacco, che ha venduto milioni di sigarette l'anno ed “ha provocato il cancro” a milioni di persone. E decido di fare un CSR e al suo interno inserisco delle attività che ho sostenuto per l'ambiente, “lavandomi la coscienza” sulla base di parametri personali. Tutte le B Corp invece, completano lo stesso B Impact Assessment, quello compilato dalla nostra azienda è lo stesso compilato da multinazionali, aderiamo tutti agli stessi standard e tutti alle stesse regole. Società Benefit è ormai un riconoscimento giuridico della società, come un Srl, ma per essere SB “basta” modificare lo statuto. Questo però non ti rende B Corp, ma è la certificazione a darti tale titolo. Con B Corp dimostri di aderire a dei principi e ti impegni a migliorare negli anni. E' una presa di coscienza e responsabilità vera, rispetto ad essere Società Benefit, dove nessuno ti richiede una reale prova del tuo impegno. Quindi, a mio parere, le B Corp possono sicuramente contribuire alla creazione di un mondo migliore, puoi dare dei messaggi educativi all'interno che si riverberano nella comunità e nelle persone. Fare business in modo giusto ed etico, innesca delle catene di valore costantemente. Oggi abbiamo grandi aziende che sono passate dall'utilizzare vasetti in plastica, all'utilizzare vasetti biodegradabili, per gli

yogurt ad esempio, grazie al movimento B Corp. In Italia per ora siamo troppo pochi, ma via via che cresceremo, l'impatto sarà sempre più importante.»

3.1.4 D-Orbit S.p.A



D-Orbit è stata fondata nel 2011, all'alba del mercato New Space, da un'idea del CEO, **Luca Rossettini**, ispirata da un progetto Nasa di deorbiting, nel quale partecipava come scienziato, ed è stata la prima azienda ad occuparsi delle esigenze logistiche del mercato spaziale. «D-Orbit nasce con l'obiettivo di diventare il primo attore della “Space Transportation” – afferma **Matteo Trotti**, Quality and Impact Manager, dell'azienda – per creare quindi un mercato e tutta un'infrastruttura che prima non esisteva. Ciò era fondamentale per uno sviluppo dello spazio e delle attività spaziali, perché secondo noi quando ci sarà un commercio spaziale e interplanetario, servirà un servizio di logistica, per spostare: cose, merci, persone. Quando D-Orbit è nata abbiamo cercato un problema noto e conosciuto: i detriti spaziali (satelliti morti, non più funzionanti oppure detriti di vecchi lanci) e siamo partiti da lì. Perché ad esempio, l'orbita geostazionaria, cioè l'orbita dove i satelliti hanno lo stesso periodo di rotazione della terra, è una sola e si può riempire, anzi è già quasi piena e tutti i satelliti nuovi che devono essere mandati in quella parte di orbita devono occupare uno spazio, che magari è già occupato da un altro satellite.» D-Orbit si occupa quindi di trasportare, laddove servono nell'orbita celeste, satelliti che hanno funzioni e applicazioni diverse.

⁷¹ Fonte: <https://www.dorbit.space/>



Intervista a **Matteo Trotti**, *Quality and Impact Manager*, presso **D-Orbit S.p.A**

Siete stati la prima azienda aerospaziale al mondo a ricevere la certificazione B-Corp, nel 2014. Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation? E perché avete deciso di intraprendere questo percorso e diventare una B Corp?

« Abbiamo conosciuto la certificazione B Corp grazie ad uno dei nostri advisor, Eric Ezechieli, co-founder di Nativa. Tra il nostro CEO e il fondatore di Nativa c'era già una collaborazione di lunga data, infatti hanno fondato insieme "The Natural Step Italia"⁷³. I principi di The Natural Step sono sempre stati insiti nel modo di lavorare dell'azienda, quindi la certificazione del 2014 è stata un evidenziare e dire al pubblico chi eravamo e cosa stavamo facendo.»

Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Il vostro punteggio nel BIA era: 84.6 nel 2014, 96 nel 2016 ed oggi 82.2, perché queste variazioni?

« B Corp è una certificazione che va nel dettaglio e quindi ti sprona a compiere delle grandi attività di miglioramento. Questo secondo me è di grande importanza, perché significa che la certificazione ha un valore. Queste variazioni scaturiscono dal fatto che l'azienda ha sofferto i criteri più stringenti che sono stati introdotti negli ultimi anni ed inoltre D-Orbit ha avuto ed ha tutt'ora, una crescita esponenziale, difficile da gestire dal punto di vista B Corp. Ad esempio, il numero di persone che lavorava in azienda nel 2019

⁷² Fonte: <https://bcorporation.net/>

⁷³ L'associazione **The Natural Step** è stata fondata in Svezia nel 1989 dallo scienziato svedese Karl-Henrik Robèrt. Il suo scopo è di sviluppare e diffondere il Framework di Sviluppo Sostenibile Strategico (FSSS), in collaborazione con università ed altre organizzazioni.

era circa di 58 dipendenti, oggi siamo in 150, quindi gestire anche questo cambiamento non è stato facile, ci siamo riusciti, ma il punteggio si è abbassato un po'. La certificazione deve essere rivalutata ogni 3 anni, ma noi ogni anno facciamo l'Assessment, per vedere i progressi e definire i nuovi obiettivi e ad Agosto avevamo un punteggio di 83, quindi siamo leggermente migliorati.»

Avete esteso il quadro standard della sostenibilità, solitamente applicato all'ambiente e agli abitanti della Terra, a una dimensione completamente nuova: lo spazio. Perché avete deciso di affrontare il problema dei detriti spaziali? Nessun altro prima di voi aveva mai sentito l'esigenza di affrontare questo problema? Questa scelta di ampliare gli orizzonti alla logistica orbitale, integrando anche la sostenibilità vi ha portato un reale vantaggio competitivo sul mercato?

« I nostri clienti sono tutti molto interessati a questo tema, ma non ci scelgono per questo. Al momento lo spazio è ancora un ambiente molto tradizionale, quindi siamo un po' una mosca bianca e la certificazione B Corp non ci ha portato un vantaggio competitivo dal punto di vista economico o del numero di ordini ricevuti. Per noi la sostenibilità non è "piantare 1000 alberi", perché la natura non ha bisogno di noi, noi abbiamo bisogno di lei e siamo noi che la stiamo distruggendo. Quindi se lasciata a se stessa, la natura fiorisce rigogliosa. Per noi sostenibilità è: essere a prova di futuro, quindi essere in grado di esistere come azienda nel futuro, e più in generale come umanità. Noi diciamo spesso che "l'azienda per avere un impatto deve esistere", quindi se l'impresa fallisce, perché non è sostenibile dal punto di vista economico, non può avere un impatto in nessuna delle altre aree. Noi eravamo una start-up all'inizio e stiamo diventando un'azienda, non stiamo quindi facendo utili al momento, perché gli investimenti sono molto superiori ai guadagni, quindi ci stiamo concentrando sull'avere un'azienda sostenibile dal punto di vista economico e finanziario.»

Avete sviluppato dispositivi definiti "Decommissioning per satelliti" e un servizio di "taxi" orbitale offerto ai nuovi operatori satellitari commerciali. Potrebbe parlarci di queste innovazioni? E dell'impatto positivo che esse hanno avuto sull'ambiente?

« Le prime attività e progetti che abbiamo svolto sono stati mirati a cercare di risolvere il problema dei detriti spaziali. Dal 1958, l'anno del lancio dello Sputnik, è stata stimata una

massa complessiva di 8.400 tonnellate di detriti spaziali. Nel 1978, l'astrofisico della Nasa, Donald J Kessler, ipotizzò lo scenario che oggi porta il suo nome: secondo la "sindrome di Kessler", la densità dei detriti attorno alla Terra, dovuta all'aumento progressivo delle attività spaziali, sarebbe diventata così alta da impedire ad intere generazioni anche solo il lancio di sonde e satelliti. Inoltre questo genererebbe una reazione a catena che andrebbe a distruggere tutti i satelliti che orbitando attorno alla terra, e ciò comporterebbe un ritorno al 1958, perché moltissime attività sono gestite dai satelliti: il GPS e il Meteo, per citare le più note. Abbiamo quindi creato, quello che abbiamo chiamato "D3", un dispositivo intelligenze per spostare gli oggetti nelle varie orbite. Poi con il progredire dell'azienda ci siamo spostati dal semplice "puliamo le orbite", all'iniziamo a creare un sistema di trasporto spaziale, che è quello che poi abbiamo creato. Un servizio taxi per satelliti, grande circa come una lavatrice e pesante 500 kg, che trasporta fino a 16 cubesat⁷⁴. I clienti ci pagano perché vogliono ad esempio provare un nuovo sistema per la comunicazione, da e per lo spazio e noi lo portiamo. Purtroppo non siamo ancora al punto di avere un reale impatto positivo sull'ambiente, nel senso di aver realmente "ripulito lo spazio". Stiamo mettendo le basi per poi arrivare lì. Abbiamo costruito ION, che riesce a "portare via se stesso" ed è già ad impatto zero da quel punto di vista, ma non abbiamo rimosso ancora nessun detrito effettivamente, perché è molto complesso. I detriti e i satelliti che sono nello spazio orbitano a circa 25.000 km/h e pertanto riuscire a prenderli non è facile, ci vuole una robotica avanzata. Quindi il prossimo step nella nostra evoluzione sarà avere della robotica a bordo, per provare ad andare a prendere ciò che è già nello spazio. Al momento ci preoccupiamo di garantire che, tutto quello che viene lanciato con noi, rientri in atmosfera e quindi non crei ulteriori detriti.»

Perché le B-Corp vengono considerate le aziende del futuro? Pensa davvero che le B-Corp possano contribuire alla creazione di un mondo migliore?

« Secondo me sì, magari con alcuni aggiustamenti e migliorie, ad esempio una "localizzazione" dell'Assessment, poiché ci sono domande che sono chiaramente più indirizzate al mercato americano rispetto al nostro. Ad esempio una delle domande chiede "qual è il tuo rating di diversity all'interno dell'azienda?", un'altra domande invece: "nel tuo CDA quanti sono i membri di popolazioni sottorappresentate?". Queste sono

⁷⁴ Un **cubesat** è un tipo di satellite miniaturizzato, avente forma cubica, volume di 1 dm³ e massa non superiore a 1,33 kg

sicuramente meno applicabili nel nostro contesto, rispetto a quello americano o anglosassone, più globalizzato. E in quella domanda vengono persi dei punti che potrebbero essere importanti per il BIA. Però a parte questo, l'unico modo possibile per cui un'azienda possa prosperare è essere sostenibile. Perché se in futuro un'azienda non sarà sostenibile e quindi non smetterà di consumare di più di quanto effettivamente produce, non avremo un progresso e una prosperità. La certificazione B Corp è un mezzo per arrivare ad un fine.»

3.1.5 Diasen S.r.l



75

Diasen S.r.l è nata nel 2000 e grazie alla lungimiranza del fondatore, Floriano Mingarelli, è passata da essere una piccola azienda ad essere una leader nelle soluzioni green per l'edilizia. «L'azienda ha una storia che si svolge in due parti – racconta **Gian Pietro Simonetti**, Responsabile HR & Marketing dell'azienda – . La prima parte inizia nel 1978, quando nasce “Italsolventi” e la seconda nel 2000, quando nasce “Diasen”. Alla fine degli anni '70 non c'era in Italia, ne in Europa, una sensibilità ambientale, se non in ristrettissime élite. Il fondatore, che veniva da studi agrari, ha cominciato a pensare, a come poter produrre prodotti green per l'edilizia, che inquinassero di meno. L'amministratore allora, ha incontrato il sughero, e lo ha pensato in una chiave diversa: come componente di un premiscelato da utilizzare come intonaco, quindi non il sughero a pannello, ma il sughero come granulo. Nel 2000 ha quindi fondato questa nuova società, “Diasen”, che sta per: “Diatonite”, che rappresenta la linea di questi intonachi a base sughero e “Sen” che sta per “Sentinum”, l'antico insediamento romano, della città in cui ci troviamo, Sassoferrato, in provincia di Ancona. Quindi in Diasen c'è l'idea dell'innovazione del prodotto legata al radicamento territoriale, ma anche ad un'idea che poi è stata sviluppata meglio in seguito, quella di recuperare una certa saggezza antica del modo di costruire, e riproporla, attraverso le tecnologie in chiave moderna.» Oggi l'azienda è guidata dal figlio, Diego

⁷⁵ Fonte: <https://www.diasen.com/>

Mingarelli, che ha spinto sullo studio dei materiali e la sperimentazione di soluzioni all'avanguardia in direzione della sostenibilità ambientale. «Il fondatore Floriano Mingarelli, muore nel 2007, e subentra il figlio, all'età di 29 anni, il quale riesce ad industrializzare l'operazione di utilizzo e applicazione attraverso la Diatonite.»



Intervista a **Gian Pietro Simonetti**, *Responsabile HR & Marketing*, presso **Diasen**

Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation? E perché avete deciso di intraprendere questo percorso e diventare una B Corp?

« Noi siamo B Corp dal 2017, quando tanti non sapevano ancora cosa fosse. Siamo all'Assessment di riconferma, e puntiamo a migliorare il punteggio, rispetto al BIA del 2017, perché abbiamo svolto diverse azioni in tal senso. Aver fatto questo tipo di scelta sostenibile, rappresenta per noi, un elemento di differenziazione, perché il nostro è un settore di grandi player e rispetto a questi noi siamo "piccoli". Quindi è stata fatta una scelta di differenziazione di una PMI. Nel 2017, abbiamo iniziato a ragionare secondo modelli di certificazione, e protocolli vari, che fossero in grado di certificare e quantificare ciò che avevamo fatto fino a quel momento. Questo perché, secondo noi, se un soggetto esterno riconosce e certifica che quello che stai dicendo corrisponde a qualcosa di vero, è chiaro che anche la tua potenzialità di proiezione esterna, aumenta notevolmente. Quindi questo è stato per noi anche uno straordinario strumento di comunicazione-marketing.»

⁷⁶ Fonte: <https://bcorporation.net/>

Per Diasen la sostenibilità ambientale è diventata un tratto distintivo ed un elemento di caratterizzazione sul mercato. Questo vi permette di essere più apprezzati dai consumatori? Essere sostenibili, nel settore nel quale operate, rappresenta un reale vantaggio competitivo e fa la differenza?

« Per noi la sostenibilità rappresenta un elemento vitale e uno strumento di gestione. Questo perché, se la sostenibilità è un fattore tra i tanti, sarà soggetta alle tendenze del tempo, se invece è un fattore costitutivo, quindi una sorta di DNA, come nel nostro caso, allora diventa una chiave di lettura di tutta l'azienda. Per questo, secondo me, siamo riusciti ad interpretare bene la B Corp. Perché noi pratichiamo una sostenibilità a 360°: utilizziamo il sughero prendendo lo scarto. Questo perché la maggior parte del sughero che viene estratto dalle sugherete, della Sardegna, del Portogallo, dei Paesi dell'area mediterranea, viene destinato alla produzione di tappi per l'imbottigliamento del vino, ma quella è una produzione che genera tanto avanzo. Noi allora prendiamo questo scarto di lavorazione, quindi una materia prima-seconda per noi, lo raffiniamo e lo maciniamo, tramite un nostro impianto, il quale separa la parte legnosa esterna, e produce diverse granulometrie, che utilizziamo negli intonaci, nelle pitture... dove c'è la base sughero. Al termine di questo processo, c'è una frazione di scarto, che noi destiniamo ad impianti di gare per cavalli, poiché viene usato come sottofondo, in quanto da una certa morbidezza. E' quindi un caso di economia circolare reale. Il sughero per noi è una sorta di elemento identitario, e le sugherete rappresentano una filiera fragile, non riproducibile. Quindi, ci sono tutta una serie di implicazioni che vanno a toccare il tema della B Corp, in cui ti poni il problema di essere un re distributore di valore, ma anche un soggetto della sostenibilità a 360°.»

Siete diventati una B Corp nel 2017 e siete anche una Società Benefit. Lo siete diventati perché rappresenta uno dei requisiti legali dell'accordo B Corp, oppure perché riscontrate nella società benefit un vantaggio competitivo e una maggiore credibilità agli occhi dei consumatori?

« Nel 2017 siamo diventati B Corp e Società Benefit, collaborando con Nativa, soprattutto per la modifica dello statuto. Io ritengo che il problema sia soltanto uno “come interpreti questa tua forma giuridica”. Perché, se questa rappresenta solamente una bandierina che serve per fare un comunicato stampa, o due post sui social, non vale neanche la pena

metterla nello statuto. Perché lo statuto appunto ti impegna, ad esempio nel nostro caso, facciamo una selezione del personale, nel modo più aperto possibile, senza precludere la possibilità a nessuno di poter entrare a far parte della nostra azienda, ma, per politica aziendale, a parità di competenze, tendiamo a dare un valore maggiore alle persone che sono del territorio. Perché secondo noi, questo fa in modo che il valore che si genera, si redistribuisca nel territorio. Il livello di attaccamento all'azienda, la sensazione che tu hai di appartenere ad una comunità, rappresenta uno scambio continuo tra comunità e dipendenti, che è un pezzo del valore che vai a produrre. Se privilegi il fornitore locale, perché sai che attraverso la tua commessa riuscirà a portare avanti l'azienda, e così vai a tutelare una filiera territoriale, non solo filiera di settore. L'azienda deve creare valore, e successivamente impegnarsi nella sua redistribuzione, ma se non crei valore, e non generi profitto, non puoi fare niente, perché non hai risorse per farlo. Quindi secondo noi, se le aziende non guadagnano dal fare sostenibilità, la sostenibilità non la faranno, perché l'aspetto economico è fondamentale »

Nel 2018, avete inaugurato la GREEN FUTURE ACADEMY, uno spazio dedicato ai professionisti, al mondo accademico e della ricerca, con l'ambizione di caratterizzarsi come centro di condivisione di nuove idee, con l'obiettivo di diventare un vero e proprio network di produzione e condivisione di know-how sostenibile. Può parlarci di questa vostra iniziativa?

« La Green Future Academy, nasce da questo tipo di ragionamento: noi facciamo un prodotto difficile, perché ha una componente tecnica e tecnologica molto elevata, in quanto il nostro prodotto si applica a spruzzo. Questo perché, facendo isolanti termici, sappiamo che il migliore isolante esistente in natura, con potere traspirante, è l'aria, che viene inglobata dentro i materiali porosi, come la perlite, il sughero... Quindi la Green Future Academy fa formazione tecnica agli applicatori, e anche una formazione culturale, spiegando come costruire con una logica mediterranea e contemporaneamente, con una logica Green. Noi facciamo incontri con le scuole, con i professionisti, con le università. Facciamo questo perché siamo convinti che intorno all'operatività di un'azienda devi creare: movimento, attenzione, conoscenza e consenso. La pretesa di molte aziende di essere autoreferenziali, e quindi di bastare a se stesse, non funziona più.»

L'UNESCO ha selezionato i materiali Diasen per il risanamento della "Città Vecchia" nel centro dell'Havana, le Grandi Opere Spagnole hanno scelto la vostra azienda per impermeabilizzare i viadotti della linea ferroviaria ad alta velocità Barcellona-Madrid... Siete quindi un'azienda a livello globale. Avete riscontrato una maggiore richiesta da parte dei clienti da quando siete diventati B Corp?

« Noi lavoriamo prevalentemente a livello internazionale, questo perché all'estero c'è molta più sensibilità riguardo i temi della sostenibilità, rispetto all'Italia, nonostante si stiano facendo dei passi in avanti. Siamo molto bravi nei risanamenti delle murature degli edifici storici, dove è necessario tutelare le murature, ed avere un materiale capace di aderire, uniformarsi, che non deve rompere l'equilibrio del tempo. Quindi noi siamo più compatibili con certe operazioni e questo ti dà una proiezione internazionale. L'importante per noi è "dire al mercato quello che sei", non "farti dire dal mercato quello che devi essere". Questo rappresenta un cambiamento notevole, perché il marketing ha sempre prevalso, specie negli ultimi 20 anni, sull'identità dell'azienda, invece secondo noi, è l'identità dell'azienda, il marketing dell'impresa stessa. Io tendo a pensare che il movimento che stiamo facendo attorno alla B Corp, ma non solo, sia la parte di un tutto. La B Corp ti dà un'attenzione su queste tematiche, che prima non c'era, e se tu ti sei mosso in anticipo, sei più credibile.»

Perché le B-Corp vengono considerate le aziende del futuro? Pensate davvero che le B-Corp possano contribuire alla creazione di un mondo migliore?

« Io appartengo ad una generazione che ha inquinato sanguinosamente, ma non perché fossimo degli inquinatori, semplicemente perché la nostra generazione non ha socializzato le sue passioni ecologiche. Oggi dobbiamo tutelare l'umanità e quindi innanzitutto, lo spazio che l'umanità occupa. Le B Corp sono parte di questo miglioramento del mondo, nonostante questo sia un fenomeno ancora poco sviluppato, ma la direzione deve essere questa. C'è però una parte "oscura" di questo grande progresso. La sostenibilità è estremamente costosa, le energie rinnovabili, costano più delle fonti fossili. Quindi, se noi pensiamo ad un mondo più sostenibile, più rispettoso della natura e degli equilibri tra natura e uomo, non possiamo pensare ad un mondo low cost. Credo che questa sia la strada giusta, ed è molto piacevole far parte di un'organizzazione e lavorare in un'azienda che si

fa carico, nel suo piccolo, nel suo settore e tra i suoi stakeholder, delle sue responsabilità. Orgoglio e responsabilità sono due cose che dobbiamo riscoprire.»

3.1.6 Ecozema S.r.l Società Benefit



77

Ecozema produce e vende prodotti per catering monouso biodegradabili e compostabili, realizzati con biopolimeri o con fibre vegetali. «Le prime tracce dell'azienda si trovano all'inizio del 900, – dice **Demetra Verde**, Responsabile Gestione dei Sistemi Integrati della società – l'azienda produceva mollette per l'industria conciaria, poiché nella nostra zona ci sono numerose aziende di questo tipo. Successivamente siamo passati alla produzione di mollette da bucato, prima fatte in legno e dopo in plastica. Questa è stata la prima fase della nostra società. Gli anni '70 – '80, quando è scoppiato il mercato Cinese, hanno rappresentato un momento duro per l'impresa, poiché i prezzi non erano più competitivi e non riuscivamo più ad essere concorrenti con il prodotto che arrivava dalla Cina. Per cui l'azienda ha deciso di cambiare il Business Model, e utilizzando il know-how aziendale dello stampaggio, ha iniziato il passaggio alle bio-plastiche. Questo perché: 1) iniziava ad esserci questa conoscenza e sviluppo del ciclo integrato dei rifiuti; 2) entra in azienda un manager che arrivava da questo mondo di bio-plastiche e da lì si comincia a sviluppare questo progetto di: plastiche rigenerate, quella che è ad oggi l'attuale linea di Ecozema.» Nel **2010** nascono i prodotti **Re-Zema**, fatti interamente con plastiche riciclate post-consumo e con numerosi altri contenuti di valore ambientale e sociale. «La produzione di mollette è diventata un mercato molto molto marginale, rispetto all'area catering che seguiamo ampiamente. Per noi usare semplicemente il know-how aziendale per cambiare quasi completamente il Business Model è stata una scelta strategica, quindi puntare sul sostenibile è stata la scelta che ci ha permesso di sopravvivere e prosperare.»

⁷⁷ Fonte: <https://ecozema.com/csr/>

Intervista a **Demetra Verde**, *Responsabile Gestione dei Sistemi Integrati*, presso **Ecozema S.r.l Società Benefit**

Nel 2000 avete iniziato a sperimentare i biopolimeri e a lavorare con plastiche riciclate. Perché avete deciso di avvicinarvi al tema bio? E' stata una spinta arrivata dall'esterno, cioè dai vostri acquirenti, oppure avete sentito la necessità di sviluppare i vostri prodotti adottando dei materiali riciclati per salvaguardare l'ambiente?

« Nel 2000, sia per una strategia di mercato, sia per un aumento della sensibilità da parte della proprietà verso le tematiche sostenibili, c'è stata questa spinta di voler cambiare direzione e provare a creare nuovi prodotti. Il tema bio stava iniziando a crescere sempre di più, soprattutto per quanto riguarda il ciclo integrato della gestione dei rifiuti. Basti pensare che noi lavoriamo tantissimo con le Sagre, eventi dove era molto difficile riuscire a fare una raccolta differenziata. Ma con questo tipo di prodotti la sagra riesce a fare un unico "sacchetto" che va in un'unica destinazione. I nostri due mercati di riferimento sono: sagre/eventi e tutto il comparto scuola. Noi vendiamo a grandi aziende che poi fanno distribuzione di pasti nelle scuole. Produciamo nella sede della provincia di Vicenza le posate, solo stampaggio delle posate e le varie confezioni, mentre tutto quello che non è posateria viene fatto fare in Cina, da fornitori cinesi, ad esempio i piatti che abbiamo fatto il polpa di cellulosa, sono stati disegnati nella sede italiana e poi vengono fatti stampare in Cina e dopo l'importiamo.»

Il 1° Gennaio 2021 siete diventati Società Benefit, passando da essere "Fabbrica Pinze Schio Srl" a "Ecozema Srl società benefit". Come avete conosciuto le Società Benefit? Quando avete deciso di diventarlo e come questo ha influenzato il vostro business?

« A Gennaio abbiamo deciso di cambiare nome, passando da "Fabbrica Pinze Schio Srl" a "Ecozema Srl società benefit", cambiando quindi il nome storico dell'azienda, che ormai aveva poco senso mantenere. Avevamo accantonato quel Business e tutti i clienti ci conoscevano come "Ecozema" – il nome della linea di prodotti compostabili – abbiamo quindi deciso di cambiare nome e trasformarsi anche in Società Benefit. E' un percorso

iniziato diversi anni fa, nel 2008, con una prima certificazione di SA 8000⁷⁸, che è stata mantenuta fino a marzo 2020, dopo di che è stata fatta decadere, perché reputata troppo marginale e ristretta per l'evoluzione del percorso che stavamo facendo. Parallelamente l'azienda ha iniziato a certificarsi con l'ISO 9001⁷⁹ e ISO 14001⁸⁰. Nel 2015 gli standard cambiano e l'azienda inizia a porsi degli obiettivi di miglioramento di anno in anno, fino ad arrivare negli ultimi anni dove l'impresa decide di diventare Società Benefit.»

Siete una Società Benefit, ma non siete una B Corp. Perché? Avete iniziato un percorso di valutazione con il B Impact Assessment, oppure non avete mai provato a misurarvi?

« Stiamo attualmente seguendo la certificazione B Corp. Abbiamo deciso di adottare un percorso “al contrario” rispetto alla maggior parte delle imprese, in quanto siamo diventati Società Benefit, prima di ottenere la certificazione B Corp. Questa decisione è stata per l'azienda una scelta strategica molto semplice, perché se le imprese che si misurano con il B Impact Assessment sono già Società Benefit, allora hanno 10 punti in più nella valutazione d'impatto. I tempi di B Corp sono attualmente molto lunghi, abbiamo presentato domanda a Febbraio 2021 e abbiamo iniziato ad avere le prime interazioni con B Corp circa un mese fa (Settembre 2021). Abbiamo raggiunto un punteggio superiore agli 80 punti, ma non un punteggio altissimo, questo perché secondo me, B Corp è impostata molto per le grandi aziende, più strutturate. Importante per noi era comunque valutarci, cosa che abbiamo fatto autonomamente, senza l'aiuto di Nativa, per capire dove siamo e dove arriveremo, ed implementare per l'anno prossimo una serie di azioni di miglioramento.»

⁷⁸ La norma **SA 8000**, pubblicata da SAI nel 1997, tocca la sfera della Responsabilità Sociale per quanto riguarda le condizioni dei lavoratori ed i suoi requisiti si estendono a tutta la catena dei fornitori e dei subfornitori.

⁷⁹ Con la sigla **ISO 9000** si identifica una serie di normative sviluppate dall'ISO, che definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di un'organizzazione di un sistema di gestione della qualità.

⁸⁰ La sigla **ISO 14001** identifica una norma tecnica dell'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO), su sistemi di gestione ambientale (SGA) che fissa i requisiti di un sistema di gestione ambientale di una qualsiasi organizzazione.

Avete numerosissime certificazioni: ISO 14001, ISO 9001, OK-Compost... che attestano il vostro impegno verso l'ambiente. Ritenete che per il settore nel quale operate sia indispensabile essere sostenibili? Avete riscontrato benefici e un interesse maggiore da parte del vostro pubblico da quando siete diventati Società benefit?

« Stiamo implementando le nostre certificazioni, abbiamo il progetto di ottenere la certificazione ISO 2200⁸¹, per le buone pratiche di igiene in produzione, che arriva dal mondo alimentare, ma stanno richiedendo tali norme anche per il packaging. Per noi è indispensabile avere numerose certificazioni, sia per dare valore a quello che facciamo, sia perché per noi sono parte di un percorso iniziato molti anni fa. Come mi ha detto il nostro amministratore delegato (Armido Marana): “le cose che fai oggi giorno, assumo valore solo se le certifichi”. Quindi è molto difficile mantenersi nel settore, se non si hanno determinate certificazioni. La nostra azienda ha prodotto le prime posate compostabili monouso che hanno ottenuto la certificazione “OK Compost⁸²”, quindi secondo norma EN 13432, quella che certifica la compostabilità dei prodotti. Per quanto riguarda l'essere diventati Società Benefit, per noi è stata una formalizzazione di un percorso più ampio.»

Perché secondo lei, le B-Corp e le Società Benefit vengono considerate le aziende del futuro? Pensa davvero che possano contribuire alla creazione di un mondo migliore?

« Il tema della sostenibilità si sta sempre più ampliando, sempre più aziende diventano B Corp, questo è legato anche al fatto che c'è un regolamento europeo che entrerà in attuazione con il 1 Gennaio dell'anno prossimo, il quale prevede che tutti gli enti finanziari ed istituti creditizi potranno erogare prestiti, solo se l'azienda dimostra di avere un certo impatto di sostenibilità. Quindi per le aziende sarà sempre più necessario e indispensabile essere sostenibili e certificate, avere dei sistemi di gestione integrati sugli aspetti di sostenibili e dimostrare, tramite certificazioni, cosa l'azienda fa. Ad oggi molti hanno ancora la visione della sostenibilità legata soltanto all'eco sostenibilità, ma questa è una visione più ampia: il contratto integrativo che fai ai dipendenti, la conoscenza aziendale

⁸¹ Lo standard **ISO 22000** è un sistema di gestione per la sicurezza alimentare, che fornisce requisiti per qualsiasi organizzazione nella filiera alimentare, con l'obiettivo di armonizzare gli standard (nazionali e internazionali) preesistenti in materia di sicurezza alimentare e analisi dei rischi e controllo dei punti critici.

⁸² Gli imballaggi o i prodotti contrassegnati dall'etichetta OK Compost, sono garantiti come biodegradabili in un impianto di compostaggio industriale.

che viene comunicata all'esterno, qualsiasi cosa tu possa fare e dare alla comunità, ai dipendenti...»

3.1.7 Idee Green S.r.l Società Benefit



83

Idee Green è una Digital Company fondata nel 2014, editori di IdeeGreen.it, uno dei siti più visitati in Italia nel settore green. «Siamo il terzo sito più visitato in Italia per quanto riguarda le tematiche green – afferma **Matteo di Felice**, Managing Director, dell'azienda – abbiamo circa 1 milione di utenti. L'azienda è nata per volontà mia e del mio socio Carlo Abbà, di restituire alla società quello che avevamo appreso dalla precedente carriera. Ci faceva piacere fare qualcosa di indipendente, di epico, che parlasse di ambiente, sostenibilità e di benessere psico-fisico, i tre temi portanti di IdeeGreen. Fin da subito abbiamo messo al certo il tema del “management etico”, ciò significa che, la nostra è un'azienda S.r.l, quindi che mira a far profitto, ma mira a farlo seguendo delle logiche di rispetto etico, cioè partendo dalla persona, dai lavori, da quello che l'azienda stessa deve fare e può fare con i profitti. Nel nostro caso, investiamo una parte dei profitti in attività legate all'utilità sociale e dell' aiutare altre persone a stare meglio e vivere meglio.»

Intervista a **Matteo di Felice**, *Managing Director*, presso **Idee Green S.r.l Società Benefit**

Come avete conosciuto le Società Benefit? Quando avete deciso di diventarlo e come questo ha influenzato il vostro business?

« Noi, come Società Benefit, abbiamo scritto nello statuto quali sono i nostri obiettivi e ogni anno, come nostro impegno personale, mettiamo in essere azioni e attività che sono

⁸³ Fonte: <https://www.ideegreen.it/>

realmente green. Abbiamo deciso di certificarci come Società Benefit e cambiare lo statuto, predisponendo poi una relazione annuale, dove in forma libera elenchiamo le cose che facciamo durante l'anno. Sul tema del risparmio energetico, posso dirle, che sul nostro tetto ci sono i pannelli solari, quindi non solo risparmiamo, ma cediamo energia elettrica. Questi sono degli esempi concreti, che chiunque può venire a vedere. Questo è il mio concetto di Società Benefit e questo è come, secondo me, le aziende serie dovrebbero ragionare. Essere Società Benefit non dovrebbe essere tanto un vanto, quanto dimostrare che veramente la parte benefit è parte integrante dell'anima della società; perciò io vado fiero del fatto che siamo "Idee Green S.r.l Società Benefit" e non soltanto "Idee Green S.r.l". Un altro elemento molto importante per noi, è il modo in cui trattiamo le persone. Noi siamo una società molto piccola, dove non ci sono dipendenti, ma siamo tutti "collaboratori". La nostra formula aziendale è formata da: collaboratori a partita iva, ricercatori, scienziati, esperti, che fanno un altro lavoro autonomamente e poi contribuiscono ad Idee Green, pro bono, oppure in cambio di un compenso, sulla base di un gruppo di articoli che viene concordato. La maggior parte sono collaboratrici, quindi anche per la parte di supporto verso l'imprenditoria femminile, siamo molto attivi.»

Siete una Società Benefit, ma non siete una B Corp. Perché? Avete iniziato un percorso di valutazione con il B Impact Assessment, oppure non avete mai provato a misurarvi?

« Siamo diventati B Corp subito dopo la fondazione della società. Ho completato autonomamente il processo di certificazione con B Lab, senza passare da intermediari, diventando una delle prime società italiane certificate. Questo movimento è stato per noi purtroppo una delusione, poiché quando siamo entrati in B Corp, con i nostri semplici intenti etici e non legati a greenwashing o profitti, abbiamo notato quanto, soprattutto in Italia, la certificazione fosse un po' una "scusa commerciale". Quindi, a mio modesto parere, ho visto come B Corp in realtà fosse un po' finalizzata a fare entrare più aziende possibili, indipendentemente dalla reale anima green. Inoltre non mi è piaciuto il mondo con cui si "chiedevano soldi" con cadenza, più o meno annuale, con pretesti green, quando invece poi in realtà di green secondo me c'era relativamente poco. Quindi per mia decisione, un po' clamorosamente, ho deciso di uscire da B Corp con Idee Green. Ho spiegato di aver visto un intento troppo commerciale nel far entrare grosse società, che potevano contribuire in modo più generoso con l'apporto di denaro (poiché c'è un canone

annuo che aumenta di entità in relazione al fatturato e dimensioni dell'azienda). Io penso che l'essere green sia una cosa che si ha dentro, nell'animo, quindi oltre ai soldi c'è un tema di onestà intellettuale. Sicuramente dentro il movimento B Corp ci saranno l'80/70% di società che veramente credono in quello che fanno, ma una parte di società che, obiettivamente non è realmente green. Questo non vuol dire per me demonizzare il movimento B Corp, perché è sempre meglio provarci che non far niente. Noi diamo visibilità sul nostro sito anche alle azioni di "inquinatori" come: Eni, Enel, o altre grandi società, perché è sempre meglio fare qualcosa, piuttosto che non fare nulla. Allo stesso tempo secondo me, non possono essere definite società green, perché mi sembrerebbe un po' troppo fuorviante.»

Trattate numerose tematiche sul vostro sito: Benessere, Agricoltura, Ecoturismo, Energia Alternativa, Mobilità sostenibile... Avete mai avuto problemi riguardo la veridicità dei vostri articoli? Quali sono i criteri che utilizzate per valutare l'attendibilità delle notizie che vengono pubblicate? Chi se ne occupa?

« Questo è un tema sul quale sto lavorando sempre di più, proprio perché andando a trattare tanti argomenti, è sempre difficile trovare il migliore esperto per scrivere un pezzo. Gli articoli sono impostati per dare le risposte a "cosa cercano gli utenti su Google" per questa ragione quindi, non è facile trovare relatori con una conoscenza a 360°, quindi il problema che lei ha evidenziato è fondamentale. Dobbiamo trovare una soluzione. Fino a qualche anno fa i relatori erano invitati a contattare gli esperti dei singoli settori, oggi invece cerchiamo di rivolgerci direttamente all'esperto, quindi è l'esperto che scrive e non c'è più il relatore in mezzo; oppure reclutiamo i singoli specialisti, i quali si occupano di tutto, se hanno naturalmente le competenze. Ad esempio abbiamo collaborato con l'Università di Torino, loro mi danno il materiale e io poi aggiungo i titoli, le immagini...»

Sul vostro sito ho potuto constatare che tutti i vostri collaboratori possono lavorare da remoto. Il tema dello smartworking è un tipo di "lavoro" che è stato adottato soprattutto nell'ultimo periodo a causa delle restrizioni imposte con il Covid-19. Nella vostra società invece è sempre stata data la possibilità al personale di usufruire di questa scelta lavorativa? Se si, perché? Pensate sia più produttiva?

« Assolutamente. Noi siamo sempre stati “dematerializzati”, anche dal punto di vista del rapporto lavorativo. Quindi i dipendenti hanno totale indipendenza: possono lavorare dove vogliono, da dove vogliono, e quando vogliono. Devono consegnare dei contenuti in linea con quelli che sono i requisiti e vengono pagati sulla base del contenuto che consegnano. Questo è il nostro modello. Abbiamo poi anche una parte di compenso variabili che viene indicizzata in relazione alla performance degli articoli. Si cerca sempre di andare verso un’ottica di condivisione, di quelli che sono i guadagni dell’azienda, quindi se un articolo fa guadagnare di più lo si remunera meglio.»

Perché secondo lei le B-Corp e le Società Benefit vengono considerate le aziende del futuro? Pensa che possano contribuire alla creazione di un mondo migliore?

« Secondo me le B Corp possono assolutamente contribuire ad un mondo migliore, perché come spiegavo precedentemente, è sempre ben accetto ed encomiabile un impegno ambientale e sostenibile. La certificazione B Corp dovrebbe essere però più rigorosa nella scelta delle aziende e nei criteri utilizzati. Magari mettendo diversi gradi di B Corp, aggiungere un mondo per dare visibilità alle piccole realtà, che di fatto sono realmente green, ma magari non hanno i fondi per essere B Corp. I soldi che vengono richiesti per mantenere la certificazione potrebbero essere utilizzati per iniziative più concrete. E’ vero che sicuramente le B Corp saranno società sempre più di successo, perché gli utenti sempre più scelgono tra due prodotti equivalenti quello con “il bollino green”, ma la soglia tra il marketing, il greenwashing e l’animo realmente green, talvolta è molto labile. Li sta all’intelligenza del consumatore capire. Ma in ogni caso ripeto, sempre meglio fare qualcosa di sostenibile che non fare niente.»

3.1.8 Conclusioni

Lo scopo dello studio qualitativo, effettuato attraverso interviste semi-strutturate, non è tanto quello di mostrare le similitudini tra aziende che hanno abbracciato il fenomeno delle B Corp, ma principalmente, analizzare le disuguaglianze delle società stesse, che, se pur integrate in un unico movimento e perseguendo obiettivi e ideali comuni, mantengono la propria identità e una forte opinione, in merito all'organizzazione della quale fanno parte.

L'intervista con *Letizia Rigazzi*, Evolution Guide & Activism Champion, di **Nativa S.r.l.**, ha conferito una chiara visione del fenomeno globale analizzato, grazie alla vasta conoscenza del movimento B Corporation da parte della stessa responsabile, la quale opera nell'azienda che ricopre il ruolo di Country Partner per l'Italia di B Lab, la no profit che promuove le B Corp in tutto il mondo. Nel 2013 Nativa è diventata la prima B Corp certificata in Europa. Attivista e promotrice del movimento Benefit Corporation, si è battuta affinché il proprio statuto, redatto già seguendo le disposizioni delle Società Benefit, fosse riconosciuto alla Camera di Commercio. L'azienda ha da sempre sostenuto l'importanza e la necessità di introdurre una nuova forma giuridica che permettesse di inserire scopi di impatto, oltre allo scopo di lucro, all'interno dello statuto di ogni singola impresa. E dal 2016 con l'introduzione in Italia della legge sulle Società Benefit ha adottato questo status. Attraverso il confronto con l'intervistata è stato possibile affrontare diversi argomenti, che hanno poi delineato le domande e quindi le tematiche analizzate successivamente con le sei aziende esaminate.

Durante l'intervista con il CFO di **Damiano S.p.A**, *Gaetano Visalli*, è sorto un importante aspetto, che è stato dibattuto anche in seguito da altri responsabili di B Corp: la rilevanza della denominazione "Società Benefit". Il CFO infatti, ha ammesso di non conferire particolare rilievo a tale status giuridico, in quanto «⁸⁴Per essere Società Benefit, non occorre avere il punteggio necessario (80 punti) per essere eleggibile di certificazione con il B Impact Assessment. Basta recarsi dal notaio, cambiare lo statuto, pubblicare una volta l'anno il piano di impatto e trovare un elemento di misurazione esterno [...]». Secondo l'intervistato infatti le B Corp italiane, stanno cercando di prendere le distanze dalle Società Benefit, poiché «se prima la certificazione B Corp, vedeva questa obbligatorietà di

⁸⁴ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.2, Pagina 92

diventare SB quasi come un completamento di un percorso, adesso che il tema sta diventando massiccio, vi sono molti esempi di greenwashing».

Vi sono analogie comuni tra il pensiero del responsabile di Damiano e *Matteo Maria Ambrogi*, Chief Innovation Officer di **Arkage S.r.l.**, il quale afferma: «⁸⁵Società Benefit è ormai un riconoscimento giuridico della società, come un Srl, ma per essere SB “basta” modificare lo statuto [...]. Con B Corp dimostri di aderire a dei principi e ti impegni a migliorare negli anni. E’ una presa di coscienza e responsabilità vera, rispetto ad essere Società Benefit, dove nessuno ti richiede una reale prova del tuo impegno.»

Come possiamo notare infatti, la riflessione rivolta dal responsabile di Arkage è simile a quella esposta dal CFO di Damiano, entrambi guardano le Società Benefit con occhio critico, in quanto gli obblighi corrisposti per tali società sono notevolmente inferiori rispetto a quelli imposti alle B Corp. Il motivo di tale dissenso deriva dal fatto che, molto spesso, nell’immaginario comune, i due fenomeni vengono “confusi” e associati, ciò quindi può svilire, secondo gli intervistati, il movimento B Corp, che viene quindi equiparato a quello delle SB, ritenute meno meritevoli, perché non certificate da un ente terzo, che quantifica il reale impegno e le qualifica come organismi certificati. Le B Corp hanno però un limite, la mancanza di ufficializzazione e di esplicitazione degli intenti sociali ed ambientali all’interno dello statuto delle società. Le Società Benefit sono invece in grado di vincolare la proprietà ed il management a perseguire gli obiettivi di impatto positivo nel lungo termine e di tutelare gli amministratori. Se perciò le B Corp hanno come fine la creazione di effetti benefici e sono in grado di testimoniare ed assicurare, attraverso la Certificazione, che questi siano stati realizzati, senza però dire nulla circa il perseguimento degli stessi in futuro, le Società Benefit adottano invece una maggiore prospettiva temporale, garantendo che l’impegno preso nei confronti di tutti gli stakeholder dell’azienda, venga mantenuto con il passare del tempo, proteggendo la mission aziendale anche nel lungo periodo. Possiamo quindi affermare che ciascuna delle due forme presenta delle mancanze, ed è proprio dalla comunione delle due strutture che si può avere un perfetto connubio di tutela, trasparenza e creazione di effetti benefici. Ciò permette di dichiarare agli azionisti e al management la direzione da perseguire consapevolmente, rispetto alla vocazione dell’azienda stessa.

⁸⁵ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.3, Pagina 96

Matteo Trotti, Quality and Impact Manager, di **D-Orbit S.p.A.**, ha invece esposto un problema attinente al processo di misurazione e valutazione, tramite il B Impact Assessment. Il responsabile della società ha infatti dichiarato: «⁸⁶Ci sono domande che sono chiaramente più indirizzate al mercato americano rispetto al nostro. Ad esempio una delle domande chiede “qual è il tuo rating di diversity all’interno dell’azienda?” [...] Queste sono sicuramente meno applicabili nel nostro contesto, rispetto a quello americano o anglosassone, più globalizzato. E in quella domanda vengono persi dei punti che potrebbero essere importanti per il BIA.» Il referente di D-Orbit ritiene che il BIA non tenga pienamente conto del contesto sociale nel quale l’azienda opera, avvicinando le domande ad un ambiente più globalizzato, che quindi penalizza quelle società che invece non ne fanno parte. Uno degli elementi cardine del B Impact Assessment è la sua versatilità, ovvero, la sua capacità di configurarsi sulla base dell’attività che si misura. Ci sono numerose domande iniziali che permettono allo strumento di filtrare e configurare l’Assessment nel modo più corretto possibile, rispetto all’azienda che si va a misurare. Le domande che poi vanno a costituire la reale valutazione sono dalle 200 alle 250, ed alcune di queste hanno una struttura molto complessa e spesso possono penalizzare le aziende che non hanno una organismo particolarmente ampio, sia dal punto di vista culturale, che strutturale. Il tessuto imprenditoriale italiano è sicuramente limitato per quanto riguarda le multi etnie e le dimensioni delle società, in quanto le imprese che si sviluppano sul territorio sono prevalentemente PMI, molte anche a carattere familiare. Questo dovrebbe essere considerato durante la valutazione delle aziende, al fine di non penalizzare le imprese che operano in tale contesto.

Il Responsabile HR & Marketing di **Diasen S.r.l.**, *Gian Pietro Simonetti*, ha invece sottolineato l’importanza del B Impact Assessment e della Certificazione B Corp, come strumento di comunicazione esterna, affermando: «⁸⁷Secondo noi, se un soggetto esterno riconosce e certifica che quello che stai dicendo corrisponde a qualcosa di vero, è chiaro che anche la tua potenzialità di proiezione esterna, aumenta notevolmente. Quindi questo è stato per noi anche uno straordinario strumento di comunicazione-marketing». Il responsabile della società, leader nelle soluzioni green per l’edilizia, ha evidenziato il valore che la certificazione possiede agli occhi del mercato. Il movimento B Corp permette alle aziende di avere una risonanza mediatica sempre maggiore e allo stesso tempo, di

⁸⁶ Capitolo 3, Sott paragrafo 3.1.4, Pagina 100

⁸⁷ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.5, Pagina 102

poter affermare il reale impegno sostenibile che l'azienda persegue, senza imporre alle società di omologarsi, mantenendo così le proprie peculiarità e tratti distintivi. Come si può evincere dalle parole dello stesso Gian Pietro Simonetti: «⁸⁸L'importante per noi è “dire al mercato quello che sei”, non “farti dire dal mercato quello che devi essere”. Questo rappresenta un cambiamento notevole, perché il marketing ha sempre prevalso, specie negli ultimi 20 anni, sull'identità dell'azienda, invece secondo noi, è l'identità dell'azienda, il marketing dell'impresa stessa..» Inoltre uno degli elementi fondamentali del business model dell'azienda è l'aver cambiato la concezione di sostenibilità, conferendo alla stessa una connotazione vitale e necessaria. La società infatti ha sviluppato all'interno del proprio business un'economia circolare reale, utilizzando come materia prima per i propri prodotti, uno scarto di lavorazione che deriva dalla produzione di tappi per l'imbottigliamento del vino e destinando a sua volta lo scarto della propria lavorazione agli impianti di gare per cavalli. Il sughero rappresenta per la società un elemento identitario, che deriva da una filiera fragile e non riproducibile. L'impegno della società è quindi quello di preservare la propria materia prima, attraverso il riutilizzo di scarti. L'azienda ha una forte sensibilità sostenibile che si riflette su tutta la filiera ed incarna così i principi fondamentali del movimento B Corp. «⁸⁹Per noi la sostenibilità rappresenta un elemento vitale e uno strumento di gestione. Questo perché, se la sostenibilità è un fattore tra i tanti, sarà soggetta alle tendenze del tempo, se invece è un fattore costitutivo, quindi una sorta di DNA, come nel nostro caso, allora diventa una chiave di lettura di tutta l'azienda.»

Al fine di mostrare un confronto, soprattutto a seguito delle riflessioni sopraggiunte durante le precedenti interviste, non tutte le aziende analizzate sono B Corp, due aziende infatti sono soltanto Società Benefit. Questa scelta è stata necessaria per dare una diversa chiave di lettura e capire il motivo che ha spinto tali aziende ad adottare la suddetta forma giuridica, senza essere però certificate come B Corp.

Ecozema S.r.l ha cambiato negli anni il suo Business Model, sia per una strategia di mercato, sia per un aumento della sensibilità da parte della proprietà verso le tematiche sostenibili. Come affermato da *Demetra Verde*, Responsabile Gestione dei Sistemi

⁸⁸ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.5, Pagina 105

⁸⁹ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.5, Pagina 103

Integrati: «⁹⁰Per noi usare semplicemente il know-how aziendale per cambiare quasi completamente il Business Model è stata una scelta strategica, quindi puntare sul sostenibile è stata la scelta che ci ha permesso di sopravvivere e prosperare». Anche nel caso di Ecozema quindi, possiamo notare come la logica sostenibile non rappresenti soltanto un fattore importante per l'azienda, ma fondamentale per la realizzazione del prodotto stesso. Poiché proprio i prodotti Re-Zema, formati con plastiche riciclate, hanno permesso all'azienda di poter progredire e distaccarsi dal precedente mercato, nel quale l'impresa non riusciva più ad essere competitiva. Ecozema è attualmente una Società Benefit, ma non una B Corp. Anche in questo caso, la società ha adottato una scelta strategica, effettuando il percorso di certificazione "al contrario". Infatti, come dichiarato dalla stessa Responsabile Gestione di Sistemi Integrati: «⁹¹Stiamo attualmente seguendo la certificazione B Corp. Abbiamo deciso di adottare un percorso "al contrario" rispetto alla maggior parte delle imprese. Questa decisione è stata per l'azienda una scelta strategica molto semplice, perché se le imprese che si misurano con il B Impact Assessment sono già Società Benefit, allora hanno 10 punti in più nella valutazione d'impatto». Non ci sono stati quindi dei motivi che hanno spinto l'azienda a prediligere la forma giuridica, piuttosto che la certificazione, semplicemente, l'azienda ha deciso consapevolmente e strategicamente di diventare prima SB e solo successivamente certificarsi come B Corp, poiché a seguito di tale scelta avrebbe potuto ottenere 10 punti in più nel BIA.

Il Managing Director di **Idee Green S.r.l**, *Matteo di Felice*, ha invece un'opinione ben diversa riguardo il valore sostenibile delle Società Benefit e, allo stesso tempo, sull'etica del movimento B Corp. Il co-fondatore della società ha infatti spiegato: «⁹²Siamo diventati B Corp subito dopo la fondazione della società, diventando una delle prime società italiane certificate. Questo movimento è stato per noi purtroppo una delusione, poiché quando siamo entrati in B Corp, con i nostri semplici intenti etici e non legati a greenwashing o profitti, abbiamo notato quanto, soprattutto in Italia, la certificazione fosse un po' una "scusa commerciale". Quindi, a mio modesto parere, ho visto come B Corp in realtà fosse un po' finalizzata a fare entrare più aziende possibili, indipendentemente dalla reale anima green. Inoltre non mi è piaciuto il mondo con cui si "chiedevano soldi" con cadenza, più o meno annuale, con pretesti green, quando invece poi in realtà di green secondo me c'era

⁹⁰ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.6, Pagina 106

⁹¹ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.6, Pagina 108

⁹² Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.7, Pagina 111

relativamente poco. Quindi per mia decisione, un po' clamorosamente, ho deciso di uscire da B Corp». Il responsabile dell'azienda ha quindi messo in luce un aspetto importante e controcorrente rispetto a quanto affermato precedentemente da numerosi responsabili di B Corp. Secondo la sua opinione infatti, le B Corp perseguono un intento troppo commerciale, facendo entrare a far parte del movimento numerose grandi società che possono contribuire in modo più generoso con l'apporto di denaro; in quanto, una volta ottenuta la certificazione, l'azienda diventa una Certified B Corp a tutti gli effetti ed iniziano a gravare su di essa le tasse di certificazione, da pagare annualmente, in rapporto all'entrate che si ottengono. L'accusa mossa dal responsabile di Idee Green non mira a svilire l'intero movimento, poiché come spiegato dallo stesso: «⁹³Le B Corp possono assolutamente contribuire ad un mondo migliore, perché è sempre ben accetto ed encomiabile un impegno ambientale e sostenibile. La certificazione B Corp dovrebbe essere però più rigorosa nella scelta delle aziende e nei criteri utilizzati. Magari mettendo diversi gradi di B Corp, aggiungere un mondo per dare visibilità alle piccole realtà, che di fatto sono realmente green, ma magari non hanno i fondi per essere B Corp. I soldi che vengono richiesti per mantenere la certificazione potrebbero essere utilizzati per iniziative più concrete». L'onerosità della certificazione B Corp è evidente e sicuramente rappresenta uno scoglio per le aziende che, perseguono il proprio business con un'ottica sostenibile e attenta alle tematiche green, ma non hanno la possibilità e la liquidità di farsi carico delle ingenti somme richieste dall'ente per conseguire e mantenere tale certificazione.

Le interviste effettuate hanno permesso di guardare al mondo B Corp e Benefit, considerando l'ottica personale degli stessi responsabili che lavorano all'interno delle aziende protagoniste di tale fenomeno. Riuscire a toccare con mano, ciò che prima era soltanto teoria, ha permesso di esaminare la tematica evidenziando non soltanto i punti di forza del movimento, ma soprattutto i punti deboli. Il fenomeno osservato è abbastanza recente. Basti pensare che la prima azienda ad essersi certificata B Corp è stata Patagonia nel 2011 e il primo Stato ad introdurre la legge sulle Società Benefit è stato il Maryland nel 2010. Parliamo quindi di un movimento contemporaneo alla nostra epoca, che pertanto, presenta piccole criticità, ma allo stesso tempo un grandissimo potenziale.

Infatti, nonostante i giudizi mossi da alcuni responsabili, tutti gli intervistati sono convinti che le B Corp possano rappresentare una soluzione alle problematiche sociali ed ambientali

⁹³ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.7, Pagina 113

che il mondo sta vivendo, e allo stesso tempo quindi, possano contribuire alla creazione di un mondo migliore. Naturalmente il cambiamento che viene richiesto alle aziende è rilevante, poiché essere una società rigenerativa è sicuramente molto complesso, ma come affermato da Letizia Rigazzi, responsabile di Nativa, che vive ogni giorno il tema B Corp e ha fatto suoi i principi che esso persegue: «⁹⁴Il cambiamento a volte è positivo, altre volte è negativo, è comunque qualcosa che richiede energia e sforzo. E oggi ci viene richiesto un cambiamento molto profondo, anche a livello di coscienze ».

3.2 Questionario: Metodologia e obiettivi della ricerca quali-quantitativa

Durante la realizzazione dello studio qualitativo, sono state affrontate diverse tematiche legate al tema delle B Corp, delle Società Benefit e della sostenibilità in generale. Gli argomenti sollevati durante le interviste semi-strutturate, oltre ad aver svolto il compito di rispondere ai quesiti richiesti ed aver permesso di poter analizzare il fenomeno oggetto di studio, in modo accurato e personale, hanno dato nuovi spunti di riflessione. Si è reso quindi necessario analizzare separatamente, utilizzando una metodologia diversa, i quesiti che si sono creati a seguito della ricerca qualitativa.

Durante l'intervista con *Letizia Rigazzi*, Evolution Guide & Activism Champion, presso Nativa, si è sollevata una riflessione sul motivo per il quale, molte aziende certificate B Corp, non inserissero il logo “Certified B Corp” sulle confezioni dei propri prodotti. Secondo la responsabile intervistata, questo accade perché molte persone ancora oggi non conoscono il movimento B Corp e di conseguenza, non riconoscono tale simbolo sui prodotti acquistati. Ciò ha quindi fatto sorgere una domanda implicita:

“Quante persone conoscono il movimento B Corp, e/o le Società Benefit?”

Per rispondere a tale interrogativo è stato quindi deciso di creare un questionario, con domande inerenti al fenomeno sopracitato.

Così come ideato e configurato, il questionario ha permesso un'analisi descrittiva – qualitativa e quantitativa – che si basa sulla reale conoscenza da parte della comunità del movimento B Corp.

⁹⁴ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.1, Pagina 87

Il test è stato somministrato nell'arco temporale di circa 30 giorni (ottobre - novembre 2021) a 200 utenti con età variabile: dagli under 18 fino agli over 50.

Il questionario è stato creato con Google drive, la piattaforma che consente la creazione di un modulo da distribuire pubblicamente e compilare online. Ciò ha permesso che i dati inseriti dagli utenti venissero raccolti in un foglio di calcolo e ordinati automaticamente da Google drive. Tutte le interviste effettuate sono state inserite nella piattaforma, che ha reso possibile un monitoraggio costante e omogeneo. Si è scelto di adottare per le domande uno stile semplice e chiaro. Inoltre è stato garantito l'anonimato, così da rendere più autentiche le risposte.

Il questionario ha presentato le seguenti caratteristiche:

- 15 domande: nove a risposta chiusa e sei a risposta aperta;
- Tra le 15 domande, una riguardava l'età anagrafica dell'utente;
- A quattro domande su 15 era possibile rispondere, soltanto nel caso in cui si conoscesse la risposta precedente

Per quanto concerne l'analisi dei dati, si è scelto di individuare fin da subito cinque cluster differenti basati sull'età degli intervistati (< **18 anni**; **18 – 25 anni**; **26 – 35 anni**; **36 – 50 anni**; > **51 anni**). Tali divisioni sono servite ad ottenere risultati più dettagliati.

Nella fase successiva, i questionari sono stati visionati uno ad uno, e i dati ottenuti analizzati tramite la piattaforma Google Drive, e manualmente in un file Excel. Questo è stato fatto per revisionare i dati e assicurarsi che non ci fossero errori sistemici di tipo operativo.

QUANTO SEI SOSTENIBILE?



95

⁹⁵ QR Code Questionario: “Quanto sei sostenibile?”

1. Seleziona la tua fascia di età

- < 18
- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 50
- > 51

2. Conosci le B Corp?

- Sì
- No

3. Se hai risposto sì, quali B Corp conosci?

4. Hai mai visto il logo “B Corp” su un prodotto che hai acquistato?



5. Se hai risposto sì, su quali prodotti?

6. Conosci le Società Benefit?

- Sì
- No

7. Se hai risposto sì, quali Società Benefit conosci?

⁹⁶ Fonte: <https://bcorporation.net/>

8. Quanto è importante per te la sostenibilità di un'azienda, quando acquisti un prodotto?

(Tenendo conto che, 0 = indifferente, 5 = fondamentale)

0 1 2 3 4 5

9. Compreresti un prodotto che costa di più, rispetto ai prezzi del mercato, ma prodotto da un'azienda con certificazione di sostenibilità?

Sì

No

10. Secondo te, per le aziende del futuro sarà necessario essere sostenibili per poter sopravvivere?

Sì

No

11. Motiva la risposta precedente

12. Il cambiamento climatico e le condizioni di equità e benessere nella società, sono argomenti di cui le aziende devono tener conto nel proprio business?

Sì

No

13. Conosci il Greenwashing?

Sì

No

14. Se hai risposto sì, cos'è?

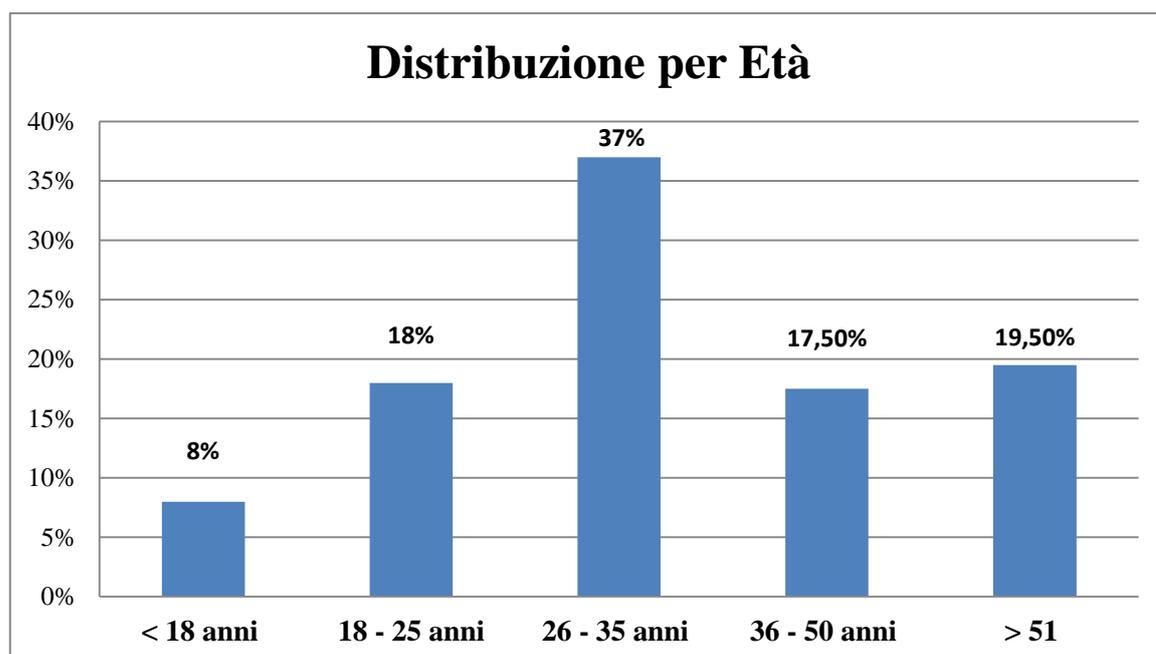
15. Cos'è per te la sostenibilità?

3.2.1 Analisi del Questionario

ANAGRAFICA DELL'UTENZA

I questionari sono stati suddivisi in cinque fasce di età: under 18 anni, 18 – 25 anni, 26 – 36 anni, 36 – 50 anni e over 50.

Dal grafico è possibile osservare la distribuzione per campione preso in esame.

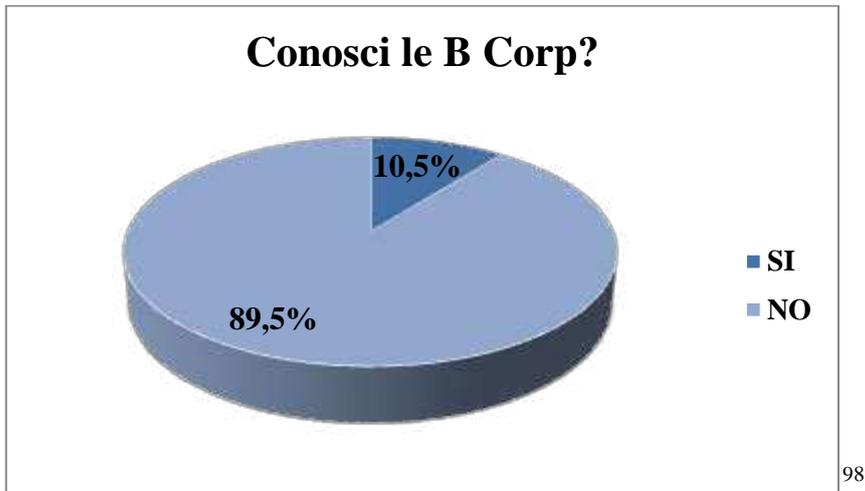


97

Dall'immagine appare evidente come le cinque fasce d'età siano parzialmente bilanciate. Vi è un notevole picco ascendente, che riguarda l'età compresa tra i 26 e i 35 anni ed un elevato picco discendente, che riguarda invece i minori di 18 anni, mentre le restanti fasce di età sono alquanto equiparate. Ciò è, con ogni probabilità, sintomo di una maggiore propensione da parte dei soggetti maggiorenni a svolgere un questionario di questo tipo.

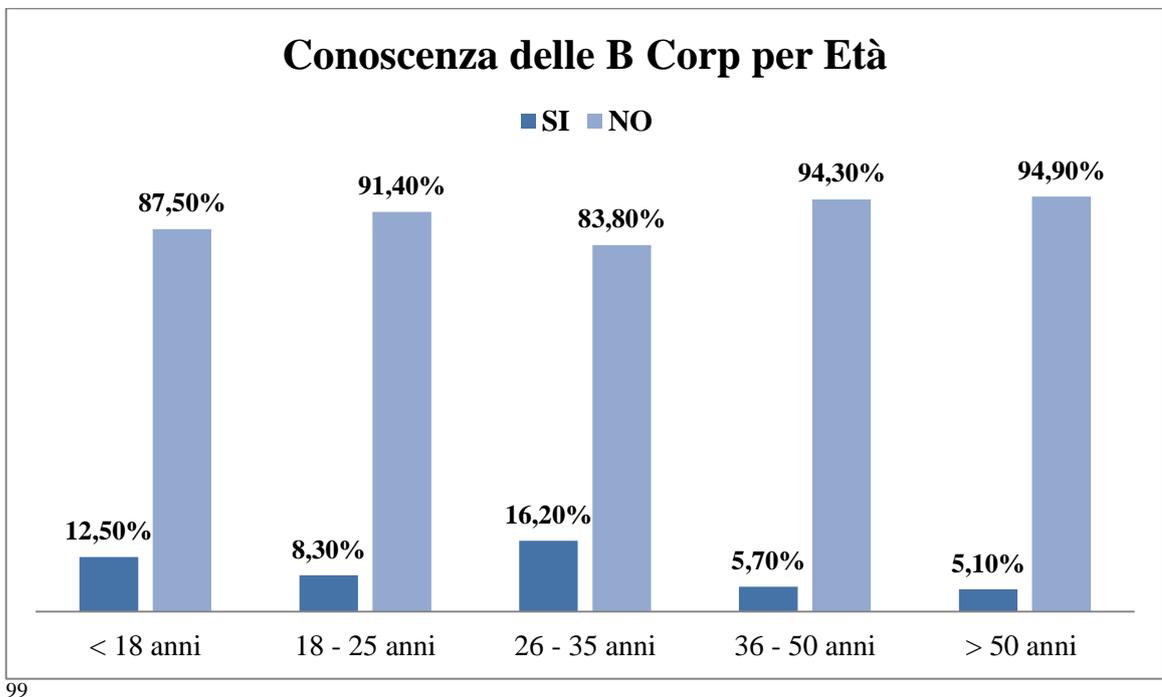
⁹⁷ Distribuzione per Età – Grafico Excel: elaborazione propria

CONOSCENZA DELLE B CORP



Stando ai risultati del questionario, soltanto il 10,5% (21 soggetti su 200) conosce le B Corp, mentre l'89,5% (179 soggetti su 200) non le conosce.

Nel grafico sottostante sono riportati i dettagli di un'indagine più approfondita, che suddivide la conoscenza delle B Corp in base alla fascia di età.



⁹⁸ Conoscenza delle B Corp – Grafico Excel: elaborazione propria

⁹⁹ Conoscenza delle B Corp per Età – Grafico Excel: elaborazione propria

Dall'analisi del grafico possiamo notare che la fascia di età compresa tra i 26 e i 35 anni è quella che conosce maggiormente il tema delle B Corp con il 16,2% di risposte positive, a fronte dell'83,8% di risposte negative. Mentre le fasce che meno sono al corrente del tema sono quelle tra i 36 e i 50 anni e gli over 50, seguiti dalla fascia dai 18 ai 25 anni e dagli under 18. Nonostante il grafico si riferisca al numero di coloro che hanno risposto al questionario, è presumibile che la conoscenza delle B Corp sia maggiore tra i soggetti che si stanno avvicinando al mondo del lavoro e quindi hanno un contatto più diretto con questa nuova realtà. Il questionario richiedeva poi, a chi avesse risposto in modo affermativo alla domanda "Conosci le B Corp?", di inserire il nome delle società conosciute: **D-Orbit – Aboca – Treedom – Alpro – Damiano – Save the Duck – NWG Energia – F.lli Cali – Illy Caffè – Assimoco**

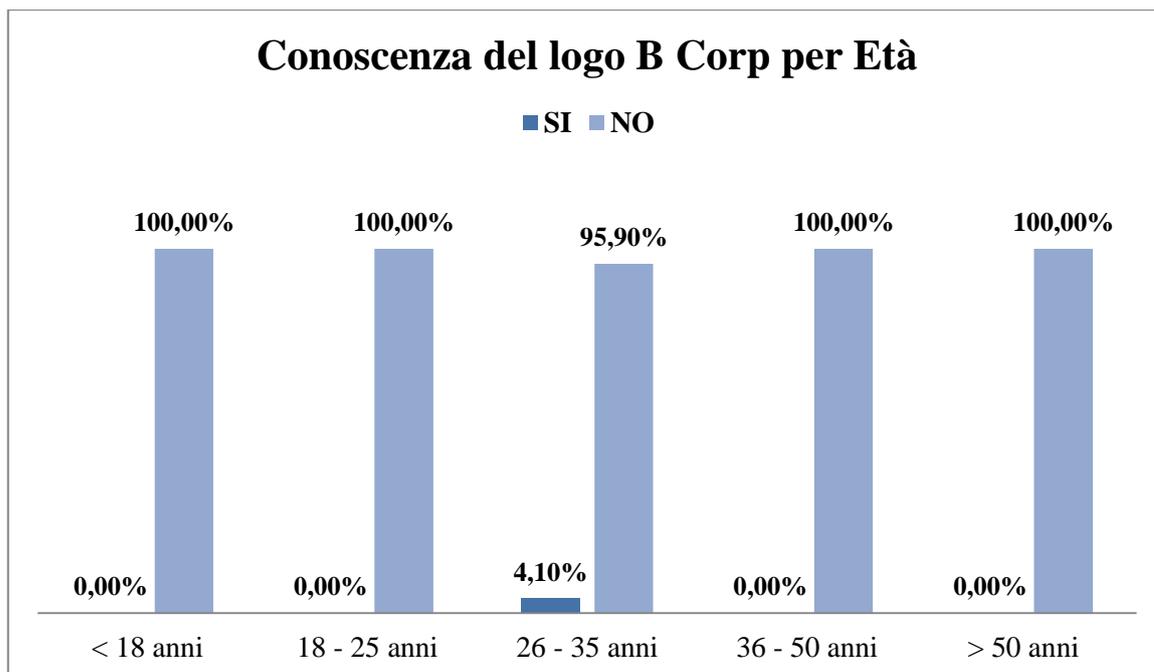
Aboca, Illy Caffè, Treedom e Save the Duck sono state le aziende citate più volte dagli utenti.

CONOSCENZA DEL LOGO B CORP SUI PRODOTTI



Dall'analisi dei dati possiamo osservare che soltanto l'1,5% (3 soggetti su 200) ha visto il logo "B Corp" su un prodotto acquistato, mentre il 98,5% non l'ha mai notato.

¹⁰⁰ Conoscenza del logo B Corp sui prodotti – Grafico: elaborazione propria Excel

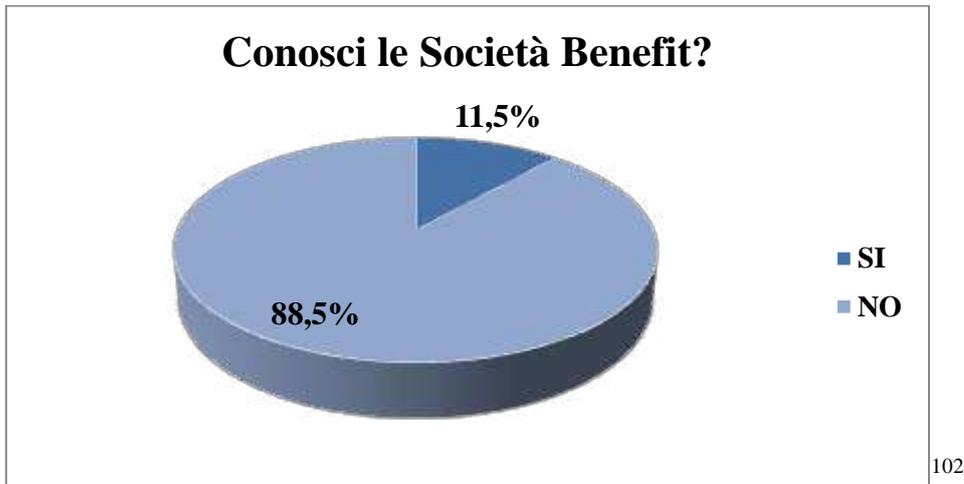


101

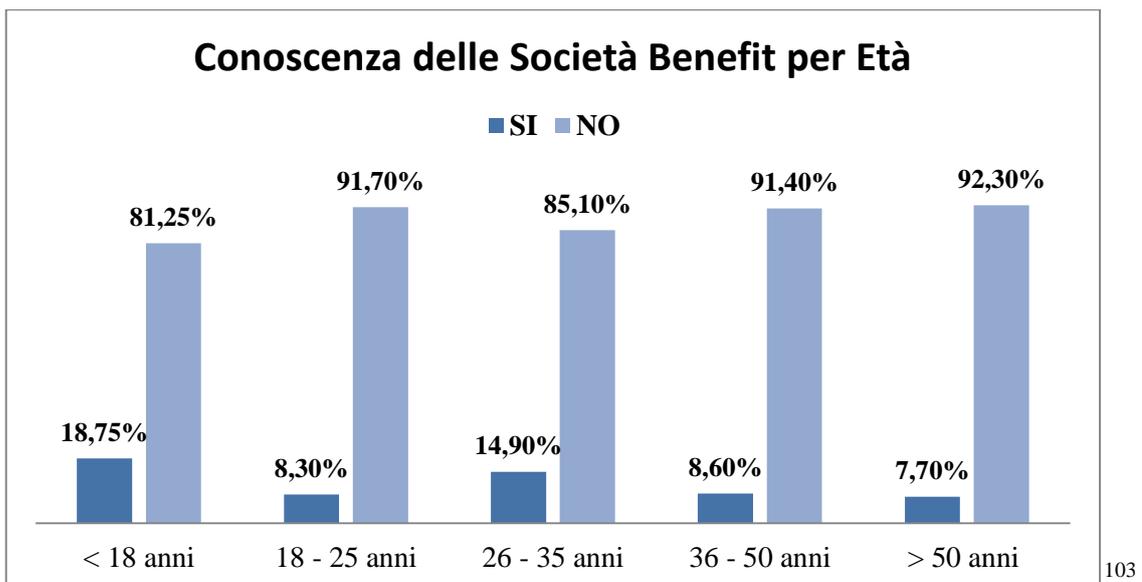
I soli utenti presi a campione, ad aver visto il logo “B Corp” sui prodotti acquistati, sono i soggetti tra i 26 e i 35 anni. Il 4,10% (3 si, su 71 no) di loro ha notato il marchio, in particolare sui Brand: **Illy Caffè, Save the Duck e Aboca**, mentre il resto del campione analizzato (197 persone su 200), indipendentemente dalla fascia di età, non ha mai visto tale logo. Tale conclusione può scaturire dal fatto che, chi conosce il fenomeno B Corp ha avuto modo di osservare anche il logo del movimento, di conseguenza, durante l’acquisto dei propri beni questo dettaglio può essere più riconoscibile, al contrario, chi non ne ha mai sentito parlare non potrà riconoscere tale marchio, o comunque non vi presterà attenzione.

¹⁰¹ Conoscenza del logo B Corp per età – Grafico Excel: elaborazione propria

CONOSCENZA DELLE SOCIETA' BENEFIT



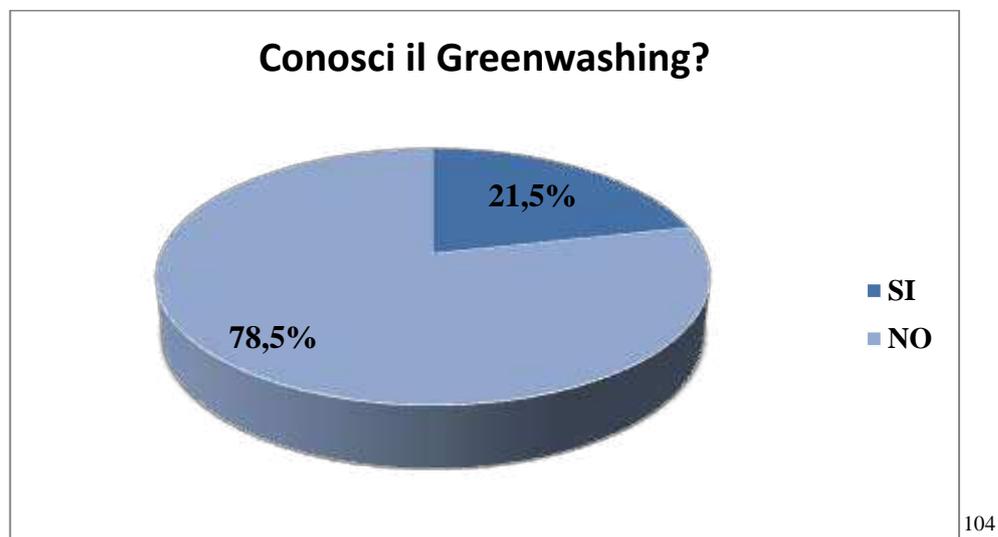
Per quanto concerne, la conoscenza delle Società Benefit da parte degli utenti, possiamo affermare che la percentuale di soggetti che è al corrente delle SB, sia superiore rispetto a quella che conosce le B Corp (11,5% di si per le SB e 10,5% di si per le B Corp). E' importante evidenziare però, che soltanto 5 soggetti su 23, ha aggiunto alla risposta affermativa, il nome di una SB: **Cobat S.p.A SB, Save the Duck, Nativa, Caffè Ily, Leggiero Real Estate SB**. Questo può probabilmente indicare che i restanti 18 utenti, avessero più confidenza con la definizione di Società Benefit, in quanto status giuridico, piuttosto che una reale conoscenza di aziende che avessero adottato tale legislazione.



¹⁰² Conoscenza delle Società Benefit – Grafico Excel: elaborazione propria

Come possiamo notare dal grafico, le fasce di età: 18 – 25 anni, 36 – 50 anni e over 50, sono abbastanza equiparante, infatti soltanto 3 soggetti, in ognuno degli intervalli citati, ha risposto di conoscere le SB. La fascia invece dei 26 – 35 anni, si posiziona sempre come la fascia migliore, soprattutto perché l'unica ad aver fornito nomi di aziende che sono effettivamente Società Benefit. Ma in questo caso, gli under 18 sono i soggetti che più conoscono le Società Benefit, con il 18,75% di risposte positive, nonostante non abbiano definito il nome di nessuna azienda che ha adottato tale status giuridico.

CONOSCENZA DEL TERMINE GREENWASHING



Per concludere le domande relative alle conoscenze degli utenti riguardo il fenomeno della sostenibilità, è stato chiesto al campione individuato, se conoscessero il termine “Greenwashing” e qualora la risposta fosse stata affermativa, quale fosse il suo significato. Secondo la definizione di Wikipedia il Greenwashing è: *“un neologismo indicante la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un’immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell’impatto ambientale, per distogliere l’attenzione dell’opinione pubblica dagli effetti negativi per l’ambiente causati dalle proprie attività o dai propri prodotti.”*

Il 26,5% dei soggetti intervistati ha risposto di conoscere tale espressione, mentre il 73,5% ha risposto di non conoscerla. Andando però ad analizzare ogni risposta, è stato evidente

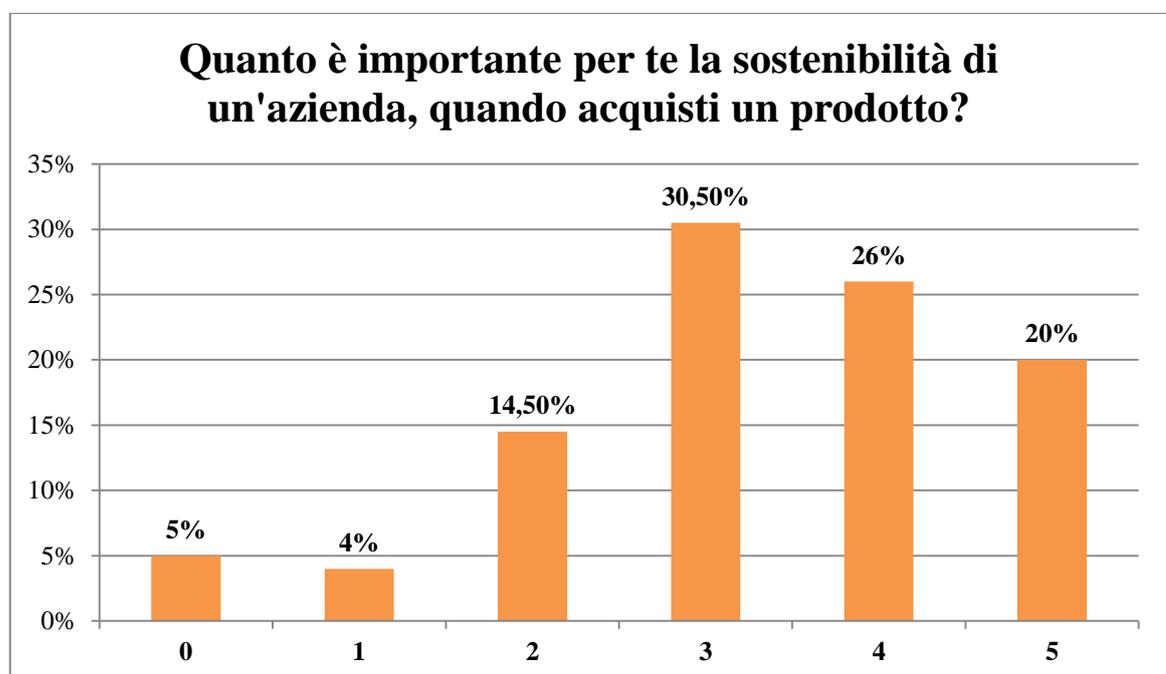
¹⁰³ Conoscenza del le Società Benefit per età – Grafico Excel: elaborazione propria

¹⁰⁴ Conosci il Greenwashing? – Grafico Excel: elaborazione propria

che non tutti fossero a conoscenza del corretto significato di tale termine, infatti delle 53 risposte positive, soltanto 43 erano corrette, quindi 10 sbagliate. Per molti soggetti intervistati, il Greenwashing rappresentava una strategia aziendale incentrata sull'eco-sostenibilità. Essi conferivano quindi a tale termine la connotazione opposta rispetto al suo reale significato. Quindi la percentuale effettiva di utenti che conoscono la definizione di Greenwashing è del 21,5%, rispetto al 78,5% che non la conosce.

E' stato chiesto ai soggetti intervistati di rispondere liberamente e in modo sincero a numerose domande riguardo la loro conoscenza del fenomeno analizzato. Inoltre, al fine di apprendere inequivocabilmente il reale interesse e soprattutto l'importanza che gli utenti attribuiscono alla sostenibilità, sono state aggiunte alcune domande più personali, alle quali gli utenti presi a campione, hanno dovuto rispondere secondo la propria coscienza e la propria visione individuale.

IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITA' DURANTE L'ACQUISTO

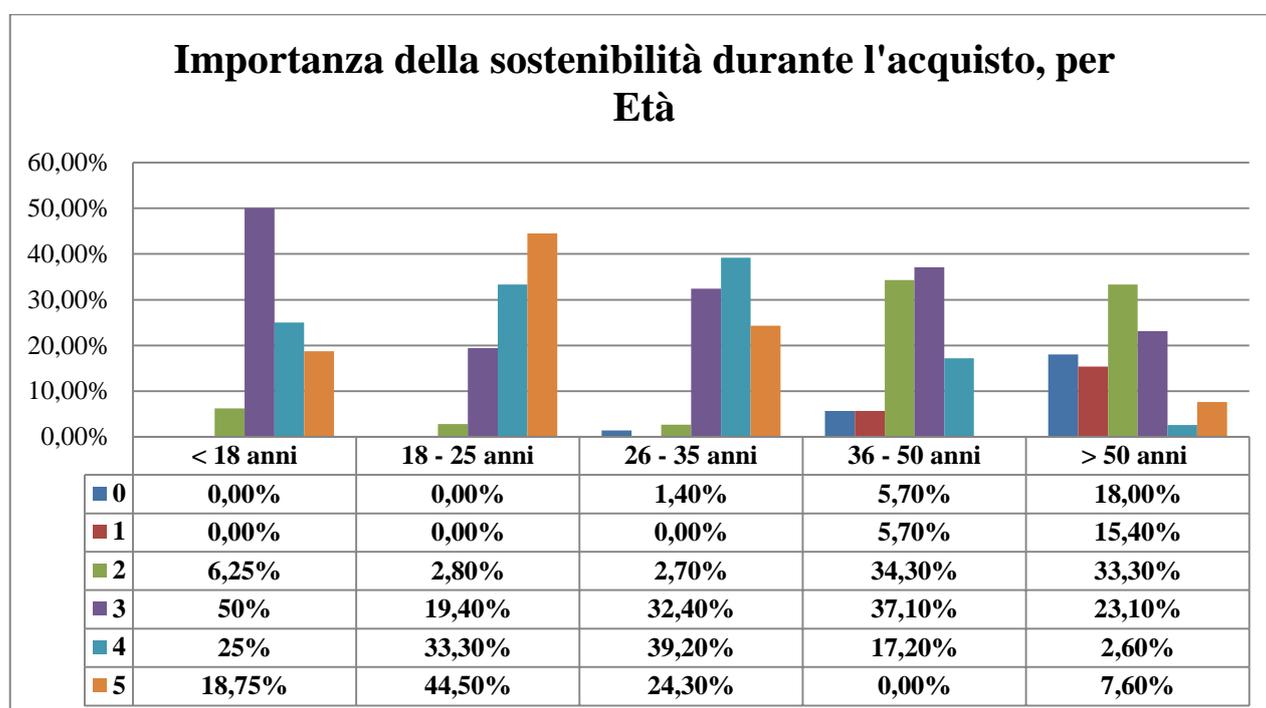


105

¹⁰⁵ Importanza della sostenibilità durante l'acquisto – Grafico Excel: elaborazione propria

E' stato chiesto agli utenti di valutare il grado di importanza che conferiscono alla sostenibilità di un'azienda durante l'acquisto di un prodotto, su una scala da 0 a 5; tenendo conto che 0 rappresenta l'indifferenza e 5 l'indispensabilità.

La percentuale più alta è raffigurata dall'importanza intermedia (30,5% ha risposto 3), mentre l'indifferenza si colloca nella posizione inferiore con il 5% per lo 0 e il 4% per l'1. I punti 4 e 5, che quindi rappresentano i valori maggiori che era possibile assegnare alla domanda, rappresentano le risposte del 26% e 20%. Possiamo quindi desumere che per la maggioranza degli utenti la sostenibilità dell'azienda rappresenti un elemento di discriminazione e di importanza notevole durante l'acquisto.



106

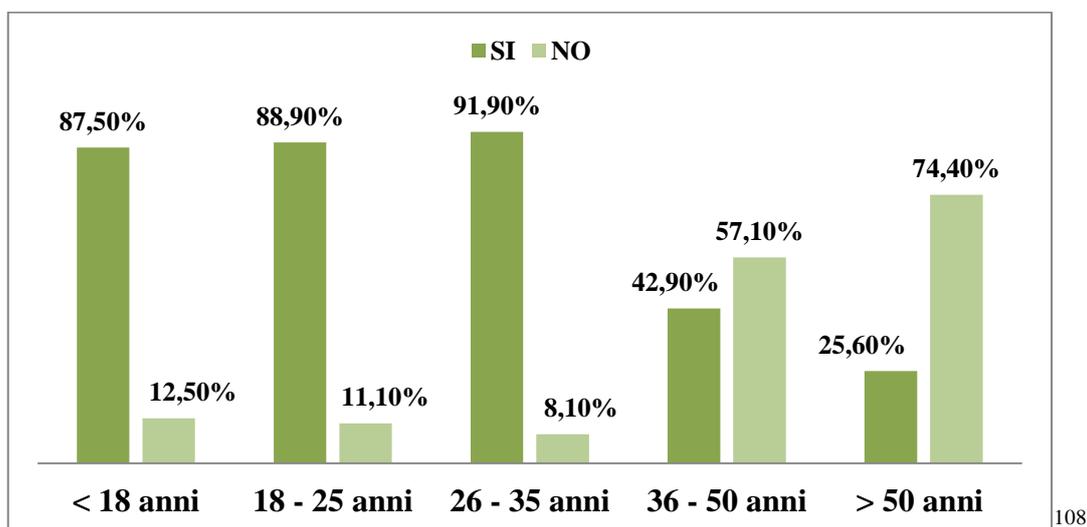
Andando ad analizzare nel dettaglio l'importanza che gli utenti assegnano alla sostenibilità aziendale durante l'acquisto e suddividendo tale criterio in base alla fascia d'età, possiamo desumere importanti risultati. Dal grafico infatti, appare evidente come la sostenibilità dell'azienda sia un criterio discriminante e fondamentale soprattutto per i più giovani (< 18 – 35 anni), poiché tali fasce hanno dato prevalentemente un punteggio uguale o superiore a 3; mentre i più maturi (dai 36 ai > 50) hanno dato in maggioranza risposte minori o uguali a 3. Possiamo quindi affermare che il rilievo che le giovani generazioni danno alla sostenibilità nei prodotti acquistati sia superiore rispetto a quella data dalle generazioni "più mature".

¹⁰⁶ Importanza della sostenibilità durante l'acquisto, per Età – Grafico Excel: elaborazione propria

COMPRESSESTI UN PRODOTTO CHE COSTA DI PIU', RISPETTO AI PREZZI DEL MERCATO, MA PRODOTTO DA UN'AZIENDA CON CERTIFICAZIONE DI SOSTENIBILITA'?



Alla domanda del questionario: “Compreresti un prodotto che costa di più, rispetto ai prezzi del mercato, ma prodotto da un'azienda con certificazione di sostenibilità?” il 69,5% (139 soggetti su 200) ha risposto si, mentre il 30,5% (61 soggetti su 200) ha risposto no.

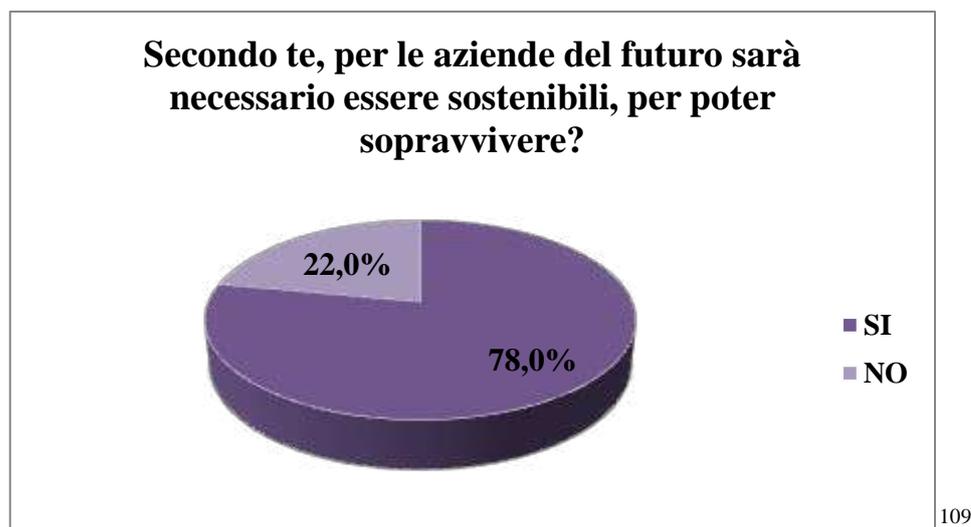


¹⁰⁷ Compreresti un prodotto che costa di più, rispetto ai prezzi del mercato, ma prodotto da un'azienda con certificazione di sostenibilità? – Grafico Excel: elaborazione propria

¹⁰⁸ Grafico Excel: elaborazione propria

Coerentemente con quanto affermato alla domanda precedente, nella quale si richiedeva di esprimere un giudizio da 0 a 5, riguardo l'importanza della sostenibilità dell'azienda per i consumatori durante l'acquisto, possiamo notare che le fasce d'età più giovane (< 18 fino ai 35 anni) hanno risposto prevalentemente "si" alla domanda posta. Al contrario, le fasce più mature (dai 36 anni fino agli over 50) hanno risposto in maggioranza di "no". Ancora una volta possiamo osservare come le giovani generazioni pongano un occhio di riguardo nei confronti delle imprese sostenibili e quindi nelle tematiche che si sviluppano intorno a questo tema.

SECONDO TE, PER LE AZIENDE DEL FUTURO SARA' NECESSARIO ESSERE SOSTENIBILI, PER POTER SOPRAVVIVERE?



E' stato chiesto ai soggetti presi a campione se secondo loro per le aziende del futuro sarà necessario essere sostenibili per poter sopravvivere. A tale domanda il 22% degli intervistati ha risposto di "no" (44 soggetti su 200), mentre il 78% ha risposto di "si" (156 soggetti su 200). In questo caso c'è stato un netto schieramento a favore del si, rispetto al no, quindi possiamo supporre che la maggioranza del campione analizzato, ritenga che le aziende debbano essere sostenibili per poter sopravvivere. Di seguito alla domanda chiusa con risposta "si o no", è stato chiesto agli utenti di motivare la propria risposta.

¹⁰⁹ Secondo te, per le aziende del futuro sarà necessario essere sostenibili? – Grafico Excel: elaborazione propria

La maggior parte delle opinioni fornite, a favore del “sì”, espongono le stesse ragioni e tematiche: l’importanza del tema a livello Europeo, soprattutto guardando ai “criteri dell’agenda del 2030”; la rilevanza dell’impatto ambientale, a fronte di un evidente cambiamento climatico; la richiesta da parte del mercato e dei consumatori di essere sostenibili; l’importanza di tutelare le risorse che si stanno esaurendo.

Tra gli utenti intervistati che hanno risposto affermativamente alla domanda, uno più di tutti ha motivato la sua risposta in modo molto chiaro ed esplicito, fornendo un esempio pratico:

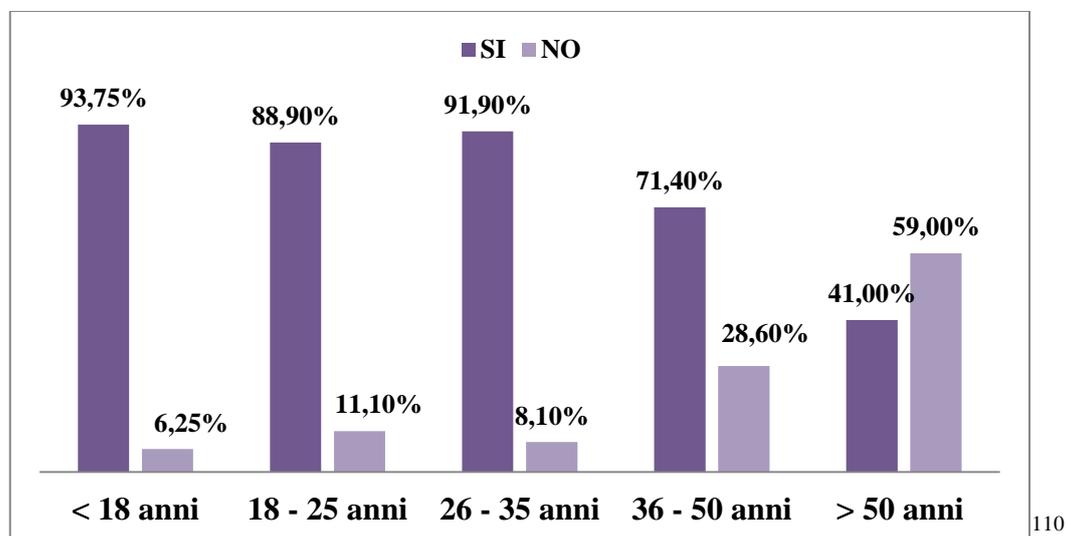
“La pasta: a parità di qualità del prodotto, quella con il prezzo più alto nella confezione di carta, quella con il prezzo più basso nella confezione di plastica. Per principio acquisterò il prodotto nella confezione di carta, premiando l’impegno dell’azienda nel proporre una soluzione sostenibile. Se molte altre persone faranno la mia stessa scelta, le aziende che non si impegneranno in tal senso, si elimineranno da sole.”

Per quanto riguarda invece i soggetti che hanno risposto no, anche in questo caso abbiamo molte risposte simili e ricorrenti: tanti ritengono che il tema della sostenibilità sia soltanto un business; altri affermano che non tutte le aziende hanno la possibilità di essere sostenibili; altri ancora, semplicemente, non ritengono che questo sia necessario per le aziende. Tra gli utenti intervistati che hanno risposto in modo negativo alla domanda, uno ha motivato la sua risposta, sollevando una questione importante, affermando che:

“Per avere una produzione sostenibile, l’azienda deve sostenere costi più alti e di conseguenza, per mantenere costanti i ricavi, vendere sul mercato i prodotti ad un prezzo più elevato. Allo stesso tempo, l’est Europa e i Paesi Orientali, non hanno ancora un’economia abbastanza sviluppata da integrare tali tematiche nel proprio business e quindi, non sarebbero costretti a sostenere tali spese, con il risultato di poter mantenere prezzi più bassi. Quindi in conclusione i loro prodotti risulterebbero più convenienti per i consumatori, che attirati da un prezzo inferiore li preferirebbero agli altri, sfavorendo in questo modo la produzione locale.”

Le risposte evidenziate, se pur per sostenere tesi differenti, pongono al centro lo stesso tema: **la scelta del consumatore.**

E' palese che adattare il business aziendale ad un economia sostenibile comporti dei costi superiori per le imprese e di conseguenza maggiore prezzo del prodotto finito, per questo è necessario che la scelta di acquisto da parte del cliente, sia consapevole e critica.



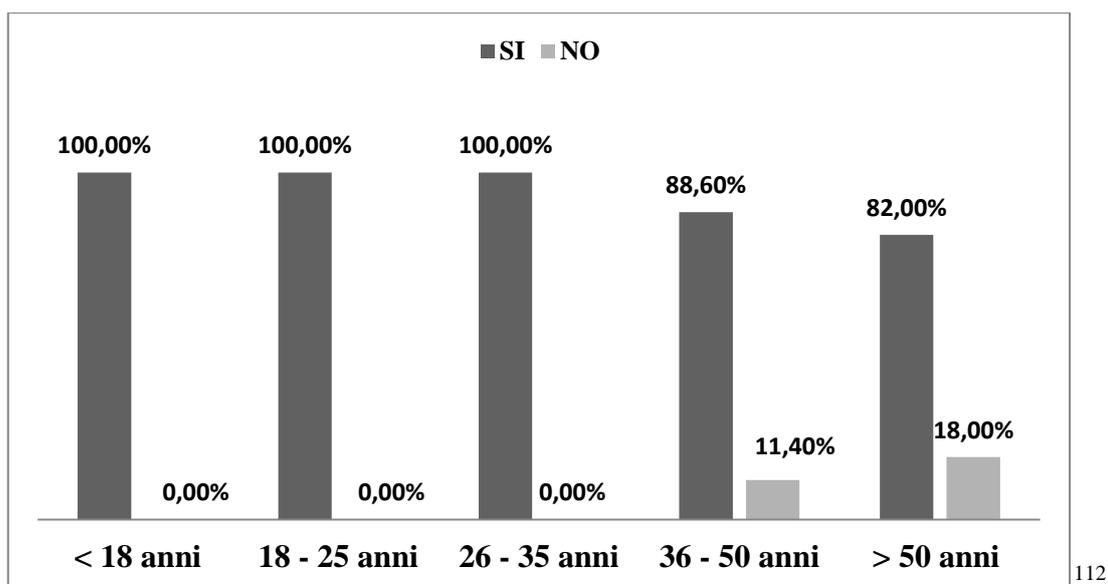
Andando a esaminare più dettagliatamente i risultati precedenti, suddividendo le risposte positive e negative per le cinque fasce d'età, possiamo affermare che ciò che emerge risulta essere in linea con quanto affermato in precedenza. Infatti il "si" è preponderante in quattro fasce su cinque, con percentuali molto alte, soprattutto tra gli under 18 fino al 35enni, vi è poi una leggera flessione per la classe 36 – 50 anni con il 71,4% di si, rispetto al 28,6% di no. Infine la fascia degli over 50 si classifica ancora una volta come quella meno attenta alla tematica sostenibile.

¹¹⁰ Grafico Excel: elaborazione propria

IL CAMBIAMENTO CLIMATICO E LE CONDIZIONI DI EQUITÀ E BENESSERE NELLA SOCIETÀ, SONO ARGOMENTI DI CUI LE AZIENDE DEVONO TENER CONTO NEL PROPRIO BUSINESS?



Gli utenti intervistato hanno risposto in modo quasi unanime alla domanda “Il cambiamento climatico e le condizioni di equità e benessere nella società, sono argomenti di cui le aziende devono tener conto nel proprio business?”. Infatti il 93,5% (187 utenti su 200) dei soggetti ha risposto in modo positivo e soltanto il 6,5% (13 utenti su 200) ha risposto in modo negativo.



¹¹¹ Il cambiamento climatico e le condizioni di equità e benessere nella società, sono argomenti di cui le aziende devono tener conto nel proprio business? – Grafico Excel: elaborazione propria

¹¹² Grafico Excel: elaborazione propria

Il grafico dettagliato, descrive quanto precedentemente affermato. Poiché come possiamo notare, la percentuale delle risposte positive è prominente in tutte e cinque le fasce di età, con l'unanimità del 100% di sì per gli under 18, e dai 18 ai 35 anni. Di nuovo, nelle fasce di età più mature notiamo una flessione negativa, ciò nonostante, in questo dato, vi è una piccola incoerenza rispetto ai dati precedenti, perché i no, se pur superiori rispetto ai più giovani, sono comunque esigui. Infatti le percentuali di no sono: l'11,4% (4 su 35) per gli utenti di età compresa tra i 36 e i 50 anni e il 18% (7 su 39) per i soggetti di età superiore ai 51 anni. Ciò è contraddittorio rispetto a quanto affermato precedentemente da tali fasce di età. Possiamo provare a spiegare tale discrepanza andando ad analizzare le componenti della domanda che è stata posta. Infatti nel quesito si parla di “*condizioni di equità e benessere nella società*”, oltre al “cambiamento climatico”. Questa informazione aggiunta può aver scatenato una maggiore consapevolezza da parte dell'utente, che di conseguenza ha risposto positivamente in questo caso, rispetto alle domande precedenti. Ciò può derivare dal fatto che molti soggetti non hanno la reale conoscenza del termine “sostenibilità”. Difatti questa viene spesso scambiata soltanto come “eco-sostenibilità”, andando quindi ad escludere completamente tutta la sfera sociale che ad esse è affine. Per analizzare meglio il tema dobbiamo esaminare l'ultima domanda volta agli utenti presi a campione.

COS'E' PER TE LA SOSTENIBILITA'?

A conclusione del questionario è stata fatta agli utenti una domanda aperta di carattere estremamente personale, al fine di poter comprendere il reale pensiero di tutti i soggetti presi a campione, riguardo il fenomeno esaminato: “Cos'è per te la sostenibilità?”

Nel rispondere a tale quesito ci sono stati soggetti più concisi e ad altri più minuziosi, vi è però un denominatore comune nella maggior parte delle risposte. Quasi tutte le opinioni analizzate parlano di sostenibilità come di “rispetto dell'ambiente e responsabilità verso le risorse esauribili”. Oggi però, la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile, sono legati ad una nuova idea di benessere, che tiene conto della qualità della vita delle persone e ruota intorno a tre componenti: sostenibilità ambientale, sostenibilità economica e sostenibilità sociale. Possiamo quindi affermare che tale termine non è più legato soltanto ad una sostenibilità green, ma comprende ogni aspetto della vita degli individui.

Tra le 200 opinioni raccolte, ce ne sono tre che hanno rappresentato il tema della sostenibilità in modo chiaro, ma soprattutto personale, in modo da far realmente riflettere:

“Vedo la sostenibilità come un’azione che tutti potremmo fare nel nostro piccolo, che potrebbe diventare immensa se fatta tutti insieme.”

“Sostenibilità per me è: il continuo perseguimento di una struttura economica e sociale in grado di far coesistere il necessario sviluppo tecnologico con un miglioramento delle condizioni di vita, sia del pianeta in tutte le sue forme, sia dei singoli individui che lo abitano”

“Il nostro pianeta è una libreria, le aziende sono i lettori ed i libri sono le risorse. La sostenibilità sta nel restituire i libri, così come sono stati presi, affinché altri possano leggere”

3.2.2 Conclusioni

Partendo dai dati raccolti e dall'analisi effettuata nel paragrafo precedente, è possibile trarre le seguenti conclusioni:

L'utenza dei partecipanti al questionario è piuttosto equilibrata per ciò che concerne 3 fasce d'età considerate (18 – 25 anni; 36 – 50 anni e over 50). Vi è invece una notevole preponderanza di soggetti tra i 26 e i 35 anni, e una rilevante inferiorità per quanto riguarda gli under 18.

Gli utenti che conoscono le B Corp sono il 10,5%, contro l'89,5% che invece non le conosce. Un dato maggiore, anche se soltanto di un punto percentuale, si riscontra dall'analisi della conoscenza delle Società Benefit, nella quale i soggetti che hanno affermato di essere al corrente della suddetta forma giuridica sono l'11,5%, a fronte dell'88,5% che invece non ne sono al corrente. In entrambi i casi, gli utenti meno informati su ciascuna delle due forme risultano essere gli over 50, mentre la fascia di età intermedia (26 – 35 anni) risulta essere la più informata sulle B Corp e quella degli under 18, sulle Società Benefit.

Per quanto concerne la conoscenza del logo “Certified B Corp”, soltanto l'1,5% degli utenti presi a campione ha visto tale marchio su un prodotto acquistato, mentre il 98,5% non l'ha mai notato. L'unica fascia di età ad aver percepito il logo è stata quella tra i 26 e i 35 anni, sui Brand: Illy Caffè, Save the Duck e Aboca.

Riguardo la comprensione del termine “Greenwashing”, possiamo affermare che, soltanto il 21,5% fosse a conoscenza del reale significato del neologismo, nonostante le risposte affermative fossero il 26,5%. Questo perché, attraverso l'analisi delle risposte, è stato evidenziato come alcuni degli utenti che avevano affermato di conoscere tale definizione, non avessero la corretta comprensione del termine. Infatti delle 53 risposte positive, soltanto 43 erano corrette. Molti conferivano a tale termine la connotazione opposta rispetto al suo reale significato, definendo il Greenwashing come: una strategia aziendale incentrata sull'eco-sostenibilità.

Per la maggioranza degli utenti, la sostenibilità aziendale rappresenta un elemento di discriminazione e di importanza notevole durante l'acquisto. Ciò si evince dal fatto che, soltanto il 5% e il 4% ha valutato rispettivamente 0 e 1 (su una scala da 0 a 5), il grado di

importanza che conferiscono alla sostenibilità di un'azienda durante l'acquisto di un prodotto. Analizzando nel dettaglio tali dati, in base all'età degli utenti, possiamo inoltre affermare che, la sostenibilità aziendale è un criterio discriminante soprattutto per le “giovani generazioni” (under 18 – 35 anni), mentre risulta essere meno importante per le “generazioni più mature”.

Alla domanda posta al campione: “Compreresti un prodotto che costa di più, rispetto ai prezzi del mercato, ma fornito da un'azienda con certificazione di sostenibilità?”, il 30,5% degli utenti ha risposto di “sì”, mentre il 69,5%, ha risposto di “no”. Mentre, all'interrogativo “Secondo te, per le aziende del futuro, sarà necessario essere sostenibili, per poter sopravvivere?”, il 22% dei soggetti ha risposto in modo affermativo e il 78%, in modo negativo. I dati, successivamente analizzati dettagliatamente, suddivisi per fasce di età, dimostrano coerenza con quanto affermato precedentemente riguardo l'importanza che le nuove generazioni danno alla sostenibilità, rispetto a quelle più mature.

In riferimento alla seconda domanda, è stato chiesto agli utenti di motivare la propria risposta. La maggior parte delle risposte fornite, sia per le risposte positive, che negative, espongono le stesse ragioni e tematiche. Ci sono state però due risposte, apparentemente avverse, che, se pure per sostenere tesi differenti, hanno posto al centro lo stesso tema: *la scelta del consumatore*. Essi infatti hanno palesato quanto sia fondamentale che il cliente effettui una scelta critica e consapevole durante l'acquisto, per premiare le aziende che, avendo scelto di adottare una produzione sostenibile, dovranno aumentare i prezzi dei propri prodotti.

Gli utenti intervistati hanno risposto in modo quasi unanime, quando gli è stato chiesto, se il cambiamento climatico e le condizioni di equità e benessere nella società, fossero argomenti che le aziende avrebbero dovuto considerare nel proprio business. Infatti in questa specifica domanda il 93,5% dei soggetti presi a campione ha risposto in modo positivo. Andando ad esaminare nel dettaglio i dati descritti però, possiamo notare una piccola incoerenza rispetto alle analisi precedenti, poiché in questo caso, i “no”, delle generazioni over 36, se pur superiori rispetto a quelle delle fasce under 35, risultano essere ridotti. E ciò risulta essere contraddittorio rispetto a quanto affermato in precedenza da tali fasce di età. Possiamo spiegare tale discrepanza analizzando le componenti della domanda posta al campione. Oltre a citare il “cambiamento climatico” è stato aggiunto “*condizioni di equità e benessere della società*”, questo può aver innescato una maggiore

consapevolezza da parte dell'utente, che di conseguenza, ha risposto positivamente, rispetto alle domande precedenti. Ciò può derivare dal fatto che, alla luce di quanto riscontrato anche nell'ultima domanda posta: "Cos'è per te la sostenibilità?", molti utenti non hanno una reale conoscenza del termine "sostenibilità". Poiché quasi tutte le risposte analizzate, parlano di sostenibilità soltanto nell'accezione di "rispetto dell'ambiente e responsabilità verso le risorse esauribili", andando ad escludere completamente tutta la sfera sociale che ad essa è affine. Oggi però la sostenibilità è una definizione di più ampio respiro, che comprende, oltre alla sostenibilità ambientale, anche quella sociale ed economica. Possiamo quindi affermare che tale termine non è più legato soltanto ad una sostenibilità green, ma comprende ogni aspetto della vita degli individui e della comunità.

Per concludere l'analisi possiamo affermare che l'approccio dei consumatori, sempre più attento, informato e selettivo verso i prodotti acquistati e le aziende che li producono, è mutato. Le loro scelte d'acquisto non dipendono più esclusivamente dalla componente economica, ma impattano sempre più gli aspetti etici, sociali ed ambientali, tanto da essere disposti a pagare di più per l'acquisto di prodotti sostenibili e realizzati da aziende impegnate su questo fronte. Questa tendenza si registra maggiormente tra i Millennials, ovvero giovani con età compresa dai 21 ai 34 anni e la generazione Z, cioè dai 15 ai 20 anni. Già nel corso del 2019 era stato registrato un incremento dell'interesse dei giovani verso le tematiche sostenibili, ma questa attenzione ha raggiunto l'apice in seguito al periodo di emergenza sanitaria che ha coinvolto il mondo nel corso del 2020. L'emergenza mondiale ha mutato l'attenzione di ogni singola persona a favore della propria salute e di quella ambientale. Un grande scossone è stato dato ai giovanissimi, che hanno iniziato a preoccuparsi per il proprio futuro, modificando in positivo il proprio comportamento. La nostra epoca è definita infatti: **Reputation Economy**, viviamo in un periodo storico in cui *non conta avere i prodotti migliori, ma serve essere percepiti positivamente dal pubblico*, il quale premierà le aziende che hanno un impatto positivo vero il Pianeta e la Società.

CONCLUSIONE

Con il presente elaborato si è cercato di indagare e analizzare il fenomeno delle B Corp e Società Benefit, al fine di poter comprendere con maggior chiarezza quali siano gli eventi ed i fattori che hanno contribuito al cambiamento dell'economia globale. Entrambe le figure infatti, riflettono con evidenza l'inadeguatezza, rispetto a quello che risulta essere l'attuale modello economico, dell'ideologia capitalista e dei parametri che ne conseguono, modelli – questi ultimi – che, tesi alla creazione di valore soltanto per gli “shareholder”, portavano ad un crescente depauperamento della società e dell'ambiente. Oggi tutte le aziende, grazie al lavoro svolto dalle B Corp e con il riconoscimento della forma giuridica “for Benefit”, hanno a disposizione gli strumenti per costruire un modello economico che rigeneri le persone, la società e la biosfera, con il fine di garantire una prosperità durevole e condivisa. Andare oltre lo scopo di lucro è oggi una possibilità e una scelta concreta, che sempre più aziende decidono di adottare, perseguendo obiettivi di beneficio comune. Le B Corp e Società Benefit sono state pioniere del mondo “*Not only for profit*” e hanno quindi permesso di ridefinire il modello delle imprese all'interno della società.

Nel settembre 2015 le Nazioni Unite hanno formulato diciassette obiettivi – i cosiddetti *Sustainable Development Goals* – a loro volta suddivisi in centosessantanove sotto-obiettivi, i quali richiedono un significativo contributo alle aziende, che sempre più numerose stanno rispondendo alla sfida lanciata, cercando di integrare i SDGs all'interno delle proprie strategie e nello svolgimento della propria attività. Inoltre, anche l'integrazione volontaria di paradigmi come la Corporate Social Responsibility ha cambiato la propria connotazione, diventando imprescindibile per le imprese che vogliono impattare positivamente sulla società, ottenendo così un ritorno in termini economici e d'immagine. La trasformazione della società e del modello di business adottato dalle imprese è nel vivo. Nei prossimi anni vivremo cambiamenti ancora più importanti e pervasivi. Possiamo dunque affermare di essere entrati nella Decade of Action, in cui ogni azienda dovrà reinventarsi per poter prosperare.

Nel mondo è in atto una convergenza sempre più accentuata tra i settori pubblico, privato e non profit. Inoltre, sta accrescendo sempre più l'intervento – spesso sostitutivo – delle imprese non profit e delle attività filantropiche e di solidarietà svolte dalle imprese private

attraverso la costituzione di apposite fondazioni. Il non profit tende a ibridarsi con il profit e il profit tende ad integrarsi con il non profit; sta quindi emergendo un ecosistema collaborativo di aziende che, nei limiti imposti alle legislazioni nazionali, mutua i migliori aspetti e le migliori pratiche dei tre settori, esprimendo delle iniziative miste profit-non profit, con la finalità di generare un impatto sociale e ambientale che possa essere profittevole, misurabile e scalabile. (Dario Simoncini, 2016)¹¹³

Con l'introduzione delle Benefit Corporation e la nascita delle B Corp si è potuto concludere il conflitto tra il modello profit e non profit, permettendo a questi due settori di contaminarsi a vicenda, creando un'impresa che, oltre al perseguimento del profitto, punta alla trasformazione della società verso un maggiore benessere collettivo mediante il compimento di azioni a impatto positivo verso l'ecosistema. Insieme le B Corp costituiscono dunque un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un nuovo paradigma economico, che vede il business come strumento fondamentale per la creazione di benessere per la società e per il pianeta, e di innescare una competizione positiva tra tutte le aziende, perché siano misurate e valutate secondo questo parametro.

“Using Business as a Force for Good” è il motto delle società che hanno abbracciato questo movimento e rappresenta dunque una soluzione concreta, operativa e scalabile, in quanto supera il più grosso 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 shareholder, l'imprenditoria, la libera iniziativa, l'innovatività, la competizione e il libero mercato. Esse costituiscono un concreto esempio di passaggio da una Shareholder Economy a una Stakeholder Economy.

In un mondo in profonda e rapidissima trasformazione, le forme giuridiche di impresa dominanti sono rimaste praticamente immobili per decenni. Un'evoluzione che permettesse di superare i limiti delle forme giuridiche previste dalla legislatura era quindi indispensabile, ed è in questo contesto che è nata la Società Benefit. Uno strumento legale che crea una solida base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso. Non si tratta di Imprese Sociali o di una evoluzione del non profit, ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro, per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità dei mercati del XXI secolo.

¹¹³ Fonte: Dario Simoncini, *La rivoluzione delle B Corporation*, L'IMPRESA N°4/2016

Le aziende che decidono di trasformare il proprio business ed entrare a far parte del movimento B Corp incorporano la sostenibilità ambientale e sociale nel proprio DNA, considerandola un elemento vitale e non più una dimensione accessoria dell'attività di impresa. Questo rappresenta una forte innovazione, in quanto, come affermato da Gian Pietro Simonetti, Responsabile HR & Marketing di Diasen, «se la sostenibilità è un fattore tra i tanti, sarà soggetta alle tendenze del tempo, se invece è un fattore costitutivo, quindi una sorta di DNA, come nel nostro caso, allora diventa una chiave di lettura di tutta l'azienda»¹¹⁴. Il movimento B Corp e Benefit mira quindi, ad accelerare i processi di evoluzione del business affinché questo diventi una forza di rigenerazione delle persone, delle società e della biosfera.

La convergenza tra profit e non profit incide sulla qualità del processo di formazione del profitto, che perde la sua esclusiva finalità di auto-prodursi e assorbe movimenti economici e finanziari utili a sostenere la realizzazione di scopi di beneficio sociale. Come affermato dal premio Nobel per l'Economia 2013, Robert Shiller, "Le Benefit Corporation sono aziende che hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende". Costruire una buona reputazione è una delle priorità fondamentali delle aziende moderne, infatti il 25% del valore di mercato di un'azienda dipende dalla sua Brand Reputation, cioè la reputazione di cui quel brand gode. Come è stato possibile desumere dall'analisi del questionario effettuato, oggi le dinamiche del mercato sono fortemente mutate, così come le motivazioni che guidano il consumatore. Le scelte d'acquisto non dipendono più esclusivamente dalla componente economica, ma includono sempre più gli aspetti etici, sociali ed ambientali. Questa tendenza si registra maggiormente tra i Millennials, giovani di età compresa tra i 21 e i 34 anni e la generazione Z, ovvero dai 15 ai 20 anni. Già nel corso del 2019 era stato registrato un incremento riguardo l'interesse dei giovani verso le tematiche sostenibili, ma questa attenzione ha raggiunto l'acme in seguito all'emergenza mondiale sanitaria che ha coinvolto il mondo nel corso del 2020 ed ha mutato l'attenzione dei giovanissimi, i quali hanno iniziato a preoccuparsi per il proprio futuro, modificando in positivo il proprio comportamento. E' quindi innegabile che presentarsi sul mercato come Società Benefit o B Corp, comporti una maggiore attrattiva verso il cliente finale, oggi sempre più attento e sensibile alle scelte sostenibili fatte dalle imprese produttrici o di distribuzione. Possiamo quindi confermare che far parte del

¹¹⁴ Capitolo 3, Sotto paragrafo 3.1.5, Pagina 103

movimento B Corporation non rappresenta soltanto una concreta possibilità di svolgere il proprio business con una logica rigenerativa ed attenta alla sostenibilità, ma al contempo uno straordinario strumento di comunicazione e marketing. Sempre più consumatori ed aziende infatti scelgono di avere rapporti con imprese che sviluppano un concreto impegno sostenibile. Questo può comportare il rischio che alcune imprese utilizzino la sostenibilità come uno strumento di marketing, senza impegnarsi realmente nella direzione che promuovono. Far parte del fenomeno B Corp tutela le aziende dalle possibili critiche di “greenwashing”, in quanto tali imprese non soltanto adempiono agli obblighi corrisposti da parte dell’ente di certificazione B Lab, ma si sottopongono ad un rigoroso processo di misurazione e di analisi del profilo di sostenibilità attraverso il B Impact Assessment, al fine di raggiungere un punteggio minimo di 80 punti (in una scala da 0 a 200), che rappresenta il break even in cui il valore prodotto nei confronti delle persone e del pianeta è maggiore di quello estratto per fare funzionare l’impresa. Tali società quindi danno chiara prova del loro impegno quotidiano, senza avere alcun tipo di incentivo o agevolazione fiscale o economica, perché, come affermato da Mauro del Barba, “vogliamo avviare un cambiamento culturale: le aziende non devono fare questa scelta perché ne possono trarre dei vantaggi economici, ma perché la ritengono necessaria per migliorare la società”¹¹⁵. Questo quindi porta a dedurre che tali imprese siano fortemente motivate, che credano in ciò che fanno, nelle modalità con le quali svolgono il proprio business e nella necessità del cambiamento che le aziende devono percorrere. Inoltre, come affermato dagli stessi responsabili di numerose aziende B Corp, essere parte del mondo Benefit è una scelta importante e onerosa, sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista organizzativo e strutturale. Non sarebbe quindi congeniale adottare tale modello unicamente come strumento di marketing o pubblicità.

Il numero delle aziende certificate B Corp ha raggiunto quota 4000 a livello globale e ciò è la dimostrazione di come sia possibile fare business generando profitto, con lo stesso impegno con il quale si genera valore per le persone e l’ambiente. Quando nel 2016, Bart Houlahan, Andrew Kassoy e Jay Coen Gilbert, imprenditori americani, decisero di fondare B Lab, avevano il desiderio di diffondere un nuovo paradigma di business. Per realizzare questo sogno erano consapevoli di dover creare un robusto protocollo per misurare la creazione di valore da parte delle aziende nei confronti delle persone e dell’ambiente, con

¹¹⁵ Citazione: Mauro del Barba – Fonte: La Repubblica.it, 11 dicembre 2011

la stessa completezza e lo stesso rigore che generalmente viene adottato per la misurazione dei risultati di tipo economico e finanziario. B Corp è dunque un movimento che non soltanto raggruppa le aziende più virtuose, ma che è anche inclusivo: qualunque impresa può misurarsi gratuitamente sulla piattaforma online disponibile e scoprire come migliorare il proprio impatto, confrontando il proprio operato con quello delle B Corp. Tutti questi fattori consentono alle aziende di accelerare esponenzialmente la transizione verso un modello sostenibile. L'Italia rappresenta in questo scenario un vero e proprio precursore, combinando la certificazione B Corp con la forma giuridica "Società Benefit", introdotta nel 2016, che permette alle imprese di proteggere la propria missione di creazione di beneficio condiviso anche nel lungo termine. Lo sviluppo che il fenomeno Benefit e B Corp ha raggiunto in pochi anni è sintomatico del fatto che molti sentissero la reale necessità di realizzare un cambiamento che permettesse di esprimere i valori dell'azienda attraverso la propria attività imprenditoriale.

Come è stato possibile desumere dalla ricerca qualitativa effettuata, il fenomeno analizzato durante il corso dell'elaborato è abbastanza recente, in quanto la data di certificazione della prima B Corp risale al 2011, mentre la prima legge sulle Società Benefit è stata introdotta nel 2010, in Maryland. Questo evidenzia quanto il movimento oggetto di analisi sia contemporaneo alla nostra epoca e pertanto, presenta piccole criticità, ma allo stesso tempo un grandissimo potenziale. Le critiche mosse da parte dei responsabili di aziende B Corp riguardano tre aspetti fondamentali: la rilevanza dello status giuridico di "Società Benefit"; la non-inclusione del contesto sociale all'interno del processo di misurazione e valutazione utilizzato da B Lab; e il perseguimento da parte di B Corp di intenti troppo commerciali.

Per quanto riguarda la prima critica gli esponenti ritengono che gli obblighi corrisposti per le Società Benefit siano notevolmente inferiori rispetto a quelli imposti alle B Corp. Ciò potrebbe, secondo gli appartenenti al movimento, svilire il fenomeno B Corp, poiché equiparato a quello delle SB, ritenute meno meritevoli, in quanto non certificate da un ente terzo che ne quantifica il reale impegno. In merito al secondo giudizio invece, i rappresentanti ritengono che il BIA non tenga pienamente conto del contesto sociale nel quale l'azienda opera, avvicinando le domande ad un ambiente più globalizzato, che quindi penalizza quelle società che invece non ne fanno parte. Infine, in relazione all'ultima critica, un aspetto rilevante e controcorrente è stato messo in luce dal responsabile di Idee Green S.r.l, secondo il quale, le B Corp perseguono un intento troppo commerciale, facendo entrare a far parte del movimento numerose grandi società che possono contribuire

in modo più generoso con l'apporto di denaro, svilendo la reale vocazione del movimento. Nonostante i giudizi mossi da alcuni responsabili, tutti i soggetti intervistati sono convinti che il movimento B Corp rappresenti una concreta ed efficace soluzione alle problematiche sociali ed ambientali che il mondo sta vivendo, e allo stesso tempo, possano partecipare alla realizzazione di un mondo migliore.

Il clima globale sta mutando ad opera dell'uomo. Gli attuali cambiamenti si distinguono da quelli passati per cause e fattori determinanti, nonché per ritmi e portata senza precedenti. Il XXI secolo è stato altresì segnato dalla crisi economica e finanziaria. Numerose ricerche confermano che i nostri sistemi di consumo e produzione sono semplicemente insostenibili, in quanto l'utilizzo di un modello economico lineare, nel quale i prodotti consumati vengono eliminati, non solo determina un aumento nella produzione di rifiuti, ma genera anche un fabbisogno sempre maggiore di nuove risorse naturali. Inoltre le tensioni sociali continueranno ad essere alimentate dalla disparità nella ripartizione dei benefici, quali ricchezza economica e aria più pulita. Ora che le nostre conoscenze in ambito green si sono ampliate, lo scopo dell'Agenzia Europea dell'Ambiente è quello di migliorare la nostra comprensione sistemica, così da ampliare la visione semplicistica adottata in passato e comprendere l'interdipendenza tra persone, l'ambiente e l'economia. Le persone non possono vivere bene se l'ambiente e l'economia versano in cattive condizioni. Come affermato da Eric Ezechieli, co-founder di Nativa, Country Partner di B Lab in Italia: *“La pandemia ha accelerato il cambiamento di percezione del significato di fare impresa. Oggi sempre più aziende comprendono la necessità di misurare in maniera diversa il valore che producono, attraverso modelli robusti che diano una reale visione del grado di innovazione raggiunto per quanto riguarda i temi della sostenibilità e rigenerazione. Grazie ai modelli e strumenti B Corp e Società Benefit le aziende possono oggi accelerare esponenzialmente la transizione verso paradigmi che siano a prova di futuro”*.

Bibliografia

- Arru B., Ruggeri M.**, *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Economia aziendale online, Vol.7, n.1/2016
- B Corporation**, *The B Book – Il grande libro delle B Corp Italiane*, 2020
- Barbuio C.**, *Comunicare sostenibilità e responsabilità: il ruolo delle Società Benefit*, 2017
- Bertarini B.**, *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*, Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore, 2016
- Castellani G., De Rossi D., Rampa A.**, *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
- Commissione Europea**, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366, Bruxelles, 2001
- Corazza L., Scagnelli S. D.**, *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n.3/2014
- Cristina I.**, *Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, Collana Imprese Responsabili di CSR Piemonte, 2015
- Converso D., Piccardo C.**, *Il profitto dell'empowerment. Formazione e sviluppo organizzativo delle imprese non profit*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003
- De Lillo A.**, *Il Mondo della Ricerca Qualitativa*, UTET Università, 2010
- Di Cesare P., Ezechieli E.**, *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, Cà Foscari, 2017
- Foglia E., Vanzago A.**, *Metodologia e Fonti della Ricerca Qualitativa*, Università Carlo Cattaneo, LIUC, 2012
- Honeyman R.**, *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
- Masini M., Pasquini J., Segreto G.**, *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017
- Michelini L., Fiorentino D.**, *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa*, 2012-2014

Ministero dello sviluppo economico, *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale"*, 2015

NIBR, *Network Italiano Business Reporting*, 2019

Nativa, *Relazione di Interdipendenza*, 2020

Kotler P., Sarkar C., *Brand Activism: dal purpose all'azione*, Hoepli, 2020

Porter M. E., Kramer M. R., *A response to Andrew Crane et al.'s article*

Porter M.E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

Simoncini D., *La rivoluzione delle B Corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016

Venturi P., Rago S. "Benefit Corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione", *Impresa Sociale*, n.6, 2015.

Venturi C., *L'impresa Sociale: I lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi*, Tuttocamere, aprile 2008

Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n.92, Settembre-Dicembre 2013

Sitografia

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

<https://unlockthechange.it/>

<https://bimpactassessment.net/>

<https://nativelab.com/>

<https://bcorporation.eu/>

<https://www.societabenefit.net/>

www.smarttalks.it/blog/

<https://www.adweek.com/>

<https://www.domanipress.it/4future/>

<https://www.qualenergia.it/>

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

<https://www.hofstede-insights.com/>

<https://www.damianorganic.it/>

<https://arkage.it/it>

<https://www.dorbit.space/>

<https://www.diasen.com/en/>

<https://ecozema.com/csr/>

<https://www.ideegreen.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-elemento-strategico-imprese-moderne-AES8nFyE>

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://www.lerosa.it/ambiente/sviluppo-sostenibile/sviluppo-sostenibile-aziende/>

<https://youmanist.it/categories/storie-di-business/patagonia-sostenibilita-modello-business>

<https://www.istat.it/it/archivio/244337>

https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/green_paper.html?locale=it

<https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/responsabilita-sociale-impresa/>

<https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-equity/>

<https://www.smarttalks.it/blog/crisis-communication/>

<https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>

<https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

<https://www.coca-colaitalia.it/sostenibilita/packaging-riciclo>

<https://www.mcdonalds.it/il-nostro-impegno/insieme-a-te-per-ambiente>

<https://www.mcdonalds.it/il-nostro-impegno/partnership-con-enel-x>

<https://www.barillagroup.com/en/our-responsibility>

<https://www.bacardi.com/it/it/our-campaign/>

<https://www.heineken.com/it/it/in-modo-responsabile>

https://www.levi.com/IT/it_IT/features/sustainability

https://www2.hm.com/it_it/sustainability-at-hm.html

<https://www.ilsole24ore.com/art/google-maps-diventa-sostenibile-ora-mostra-anche-percorso-piu-green-ADQrjLWB>

<https://www.qualenergia.it/articoli/tra-dire-e-fare-troppo-greenwashing-delle-aziende/>

<https://marketingignorante.it/arte-del-brand-naming/>

<https://nativallab.com/storie/cosa-nativa-le-b-corp-italiane/>

<https://nativallab.com/storie/cosa-fa-nativa-per-il-movimento-b-corp/>

<https://nativallab.com/la-relazione-di-interdipendenza-2020-un-racconto-verso-la-rigenerazione/>

<https://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/strumenti-e-campagne/sdg-action-manager.html>

<https://www.siaacademy.it/risorse/blog/approfondimenti/141-le-imprese-si-riconoscono-interdipendenti>

<https://www.consumerlab.it/le-promesse-del-quarto-settore/>

<https://www.complexityinstitute.it/wp-content/uploads/ARTICOLO-LIMPRESA-SOLE-24-ORE-B-CORP-Simoncini.pdf>

<http://www.activistbrands.com/what-is-brand-activism/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/marchio/brand-reputation/>

<https://marketingignorante.it/marketing-cross-culturale-strategie-fuori-confine/>

<https://sviluppomanageriale.it/marketing-vendite/item/teikos-la-comunicazione-cross-culturale-quando-la-cultura-puo-mettere-a-rischio-i-nostri-affari.html>

<https://www.jointly.pro/2018/11/09/etico-civile-e-ad-alto-impatto-sociale-il-quarto-settore-guida-la-svolta-sul-welfare/>

<https://www.eea.europa.eu/it/articles/la-necessita-di-garantire-un>

<https://www.eea.europa.eu/it/highlights/lo-stato-dell-ambiente-in-europa>

<https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/aziende-diventano-sostenibili.html>

<https://www.ilsole24ore.com/sez/sostenibilita>

<https://www.greenplanner.it/2021/10/25/sostenibilita-aziendale-alcuni-esempi/>

<https://www.digital4.biz/executive/la-sostenibilita-aziendale-come-vantaggio-competitivo/>

<https://www.rinnovabili.it/green-economy/cultura-sostenibilita-aziendale/>

<https://argomenti.ilsole24ore.com/b-corp.html>

https://www.corriere.it/buone-notizie/21_aprile_27/fenomeno-b-corp-quarto-settore-avanza-cambiare-idea-business-85fb31c0-a73e-11eb-b37e-07dee681b819.shtml

<https://www.pmisostenibile.it/come-effettuare-il-b-impact-assessment/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-storia-nativa-e-b-corp-standard-misurare-sostenibilita-e-restare-mercato-ADcG0n1>

<https://www.internimagazine.it/approfondimenti/interviste/eric-ezechieli-bcorp/>